



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Relación entre el clima organizacional y la gestión
institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la
Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Ricardo Edilberto PALACIOS PEREZ

ASESOR

Tila Carola SÁNCHEZ GARCÍA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Palacios, R. (2019). *Relación entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

1. CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:

<https://orcid.org/0000-0002-6064-8891>

2. DNI DEL AUTOR:

07351651

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE SE DESARROLLO LA INVESTIGACIÓN. DEBE INCLUIR LOCALIDADES Y COORDENADAS GEOGRÁFICAS:

Localidad:

Av. Universitaria s/n. cruce con Av. Venezuela cdra. 34, Lima (Campus principal: 0.69 km²)
Lima, Perú

Coordenadas

[12°03'30"S 77°05'00"O](#)

4. AÑO O RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ:

INICIO: marzo 2017

FINALIZO: diciembre 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 18-UPG-FE-2019

En la ciudad de Lima, a los 28 días del mes de noviembre de 2019, siendo la 3:00 pm, en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada **RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado, con la calificación de

Muy Bueno (18) Decidido

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación del Bach. **RICARDO EDILBERTO PALACIOS PEREZ.**

En señal de conformidad, siendo las 4:00 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ
Presidente


Dra. TULA CAROLA SÁNCHEZ GARCÍA
Asesora


Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS
Jurado Informante


Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ
Jurado Informante


Dr. ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS
Miembro del Jurado

INDICE

ÍNDICE DE CUADROS	v
INDICE DE GRAFICOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO: I	3
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	3
1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	5
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	5
2 OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3 JUSTIFICACIÓN	6
4 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	7
4.1. FUNDAMENTACIÓN	7
4.2. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	8
4.2.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	8
4.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	8
5 VALORACIÓN DE LAS VARIABLES	9
CAPÍTULO: II	10
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2. BASES TEÓRICAS.....	17
2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA.....	17

2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.1	Definición.....	18
2.2.2	Características del clima organizacional	18
2.2.3	Teorías del clima organizacional	20
2.2.4	Dimensiones del Clima Organizacional	23
2.3	GESTIÓN UNIVERSITARIA	24
2.3.1	Definición.....	24
2.3.2	La gestión universitaria: marco conceptual y analítico	25
2.3.3	Funciones de la gestión universitaria	27
2.3.3.1	La planificación.....	27
2.3.3.2	La organización	28
2.3.3.3	La dirección	28
2.3.3.4	Control.....	28
2.3.4	La estructura organizacional universitaria	29
2.3.5	Problemática que prevalece sobre el clima laboral académico en las universidades.....	29
2.3.6	Gestión del clima organizacional académico	29
3.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS	30
	CAPÍTULO: IV.....	37
4.1	Análisis descriptivo.	38
4.1.1	Clima organizacional en Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.....	38
4.2.2	Hipótesis Específicas	58
4.2.4	Hipótesis Específicas	60
	CAPÍTULO V:.....	62
5.1.	Adopción de las decisiones.	62
	CONCLUSIONES	64
	SUGERENCIAS.....	65

BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	69
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	72
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN UNIVERSITARIA	75

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	9
CUADRO N° 2	34
CUADRO N° 3	35
CUADRO N° 4	36
CUADRO N° 5	36
CUADRO N° 6	38
CUADRO N° 7	46

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1.....	39
GRÁFICO N° 2.....	40
GRÁFICO N° 3.....	41
GRÁFICO N° 4.....	42
GRÁFICO N° 5.....	42
GRÁFICO N° 6.....	44
GRÁFICO N° 7.....	47
GRÁFICO N° 8.....	48
GRÁFICO N° 9.....	50
GRÁFICO N° 10.....	52
GRÁFICO N° 11.....	54

RESUMEN

La intención del presente trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2017. La presente investigación se basó en un estudio de tipo *descriptivo y explicativo, de diseño no experimental de corte transversal descriptivo – correlacional* que permitió establecer la relación existente entre las variables de estudio.

Se manifiesta como hipótesis principal la relación directa y positiva entre el clima organizacional y la gestión institucional. Mediante el muestreo no probabilístico, se estableció el tamaño de la muestra, constituido por 1 autoridad, 18 docentes, 51 administrativos y 102 estudiantes, los cuales completaron un cuestionario de entrevista y encuesta estructurada en la escala Likert, los datos obtenidos se procesaron por medio de la estadística descriptiva y correlación de Pearson.

Los resultados establecieron una relación directa y promedia de $r=0.59$ tanto en docentes y estudiantes, que confirmaron la relación entre las variables de estudio y así se confirma la hipótesis planteada al inicio del estudio.

Palabras claves: clima organizacional y gestión institucional.

ABSTRACT

The purpose of the research work was to determine the relationship between the organizational climate and institutional management in the Faculty of Biological Sciences of the National University of San Marcos in 2017. The study was of the descriptive and explicative type, not designed experimental descriptive-correlational cross section that allowed determining the existing relationship between the study variables.

The main hypothesis stated the direct and positive relationship between the organizational climate and institutional management. The determination of the sample size was through non-probabilistic sampling, consisting of 1 authority, 18 teachers, 51 administrative staff and 102 students to whom an interview questionnaire and survey structured on the Likert scale were applied, and processed using statistics descriptive and Pearson correlation.

The results determined a direct and average relationship of $r = 0.59$ in both teachers and students, who affirmed the relation among the study variables and consequently accepting the hypothesis proposed at the beginning of the study.

Keywords: organizational climate and institutional management.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional desde la percepción humana de la organización, es uno de los espacios fundamentales para el desarrollo de las organizaciones sobre todo para las educativas que incide en la estructura y dinámica del ambiente organizacional, sin duda alguna la organización ni es únicamente la estructura física, sino son las personas como eje de las relaciones humanas que en ella confluyen e interactúan. El clima de una organización se percibe por quienes allí trabajan, los cuales determinan su comportamiento, con diferentes consecuencias para la organización, pues determina en gran manera el desempeño de las personas en su trabajo favoreciendo o no aspectos como: productividad, satisfacción rotación y adaptación.

Consideramos que es importante, para que una organización universitaria como institución orientada a la investigación y a la docencia cumpla con sus fines y propósitos, depende de las personas que laboran en la comunidad universitaria perciban el clima y que estos dispongan de un ambiente favorable con una percepción de libertad académica, posibilidades de crecimiento y realización personal.

El clima organizacional es una de las estrategias de la gestión para reorientar los objetivos que se plantearon y que por alguna razón no se han logrado en el plan estratégico institucional.

Para que el presente trabajo de investigación cumpla con los objetivos propuestos se ha organizado en cinco capítulos detallado a continuación:

En el Capítulo I se da a conocer el planteamiento, los objetivos generales y los específicos, así también la justificación y los alcances de la investigación.

Por otro lado, el Capítulo II está constituido por la información antecedente al tema, los diferentes soportes teóricos y la definición conceptual de términos.

En el Capítulo III, se explica la metodología empleada en el trabajo de investigación, se indica el tipo de investigación utilizado, la población y muestra, definición y la Operacionalización de variables, la técnica de recolección para la información.

En el Capítulo IV se especifica el trabajo de campo y el proceso de contraste de hipótesis.

La discusión de los resultados se expone en el Capítulo V.

Y en último lugar, se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

CAPÍTULO: I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Chiavenato (2000) afirma: "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"(p.36).

En cada organización se puede ver claramente el propósito que tiene, su estructura y la colectividad de las personas que allí laboran; siendo así también la universidad, pues es un organismo de nivel superior y está compuesto por diversos elementos, los cuales se interrelacionan entre sí, siendo algunos de ellos: la estructura organizacional, los procesos que ocurren al interior de esta estructura y la conducta de los grupos de personas. La interrelación y la interdependencia de los componentes previamente mencionados son los cuales producen patrones de relaciones variadas y específicas que son parte del clima organizacional, el cual se comprende como el ambiente interno de una organización que físicamente no es palpable, pero que se siente.

Goncálves (2001) define clima organizacional como: "Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias

motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

La relevancia de este enfoque radica en que el comportamiento de un trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la apreciación que tenga de los mencionados factores.

En este orden de ideas; se plantea la actual situación de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, a continuación la descripción de su web:

"es una comunidad académica dedicada a la formación integral de académicos y profesionales calificados, líderes en las áreas de Botánica, Hidrobiología y Pesquería y Zoología; y generadora de conocimiento que contribuye al desarrollo sostenible del país y al impulso de la ciencia y la tecnología" (Web de la Facultad de Ciencias Biológicas: https://biologia.unmsm.edu.pe/pregrado/eap_c&b.html).

De lo descrito anteriormente, se aprecia la presencia de algunos de estos elementos como el tipo de estructura organizacional, estilos de liderazgo, sistemas de premios, motivación, tipos de relaciones interpersonales, normas y reglas existentes que contribuyen a que en esta facultad se aprecia la existencia de un clima organizacional estable, reflejándose en la gestión de dicha organización, donde se toma en cuenta las necesidades de los trabajadores, alumnos, y todo el personal que labore dentro de estas instalaciones y que más adelante se corroborará.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Qué relación existe entre el Liderazgo y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

¿Qué relación existe entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir la relación que existe entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Describir la relación que existe entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Describir la relación que existe entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación radica en que las nuevas tendencias de la administración moderna coinciden en que el clima organizacional constituye un factor que incide en el proceso de la gestión institucional que sumado a otros factores garantizan el éxito de la gestión.

Al tener un buen clima organizacional se ve reflejado directamente en la gestión que realiza la organización, de no ser así se ve reflejado en una ineficiente gestión.

La presente investigación surge ante la necesidad de poder corroborar el buen clima organizacional que hemos percibido en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El tema en estudio es relevante por cuanto las conclusiones a que se lleguen en este trabajo investigativo ha de ser fuente de información para mejorar y optimizar, en el caso de un eficiente e ineficiente clima

organizacional, mediante estrategias de gestión orientadas a fortalecer o mejorar el clima organizacional al replantear y reorientar los objetivos que por alguna razón no se han logrado en el plan estratégico Institucional.

Además, el estudio se justifica como un punto focal para las instituciones u organizaciones; por cuanto es un mecanismo de gran relevancia pues permite identificar de manera indirecta la eficacia de la gestión de la institución, además el funcionamiento de los aspectos estructurales.

4 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.1. FUNDAMENTACIÓN

El Clima organizacional no es tangible, sin embargo, es real y afecta a todo lo que acontece dentro de la organización, incidiendo en distintos grados en el proceso de la gestión institucional. Un Clima Organizacional estable y favorable, es una inversión a largo plazo. A mejor clima, mejor gestión.

Los directivos de la universidad deben advertir que el ambiente laboral forma parte del activo de la organización y como tal se debe valorar y prestar una debida atención. Una organización con una disciplina demasiada rígida, con excesivas presiones al personal, con una apatía o con personal reactivo, sólo obtendrá logros a corto plazo o de lo contrario fracasará.

4.2. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.2.1. HIPÓTESIS GENERAL

H_1 : Existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

H_0 : No Existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

4.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_{A1} : Existe relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

H_0 : No Existe relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

H_{A2} : Existe relación directa entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

H_0 : No Existe relación directa entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

H_{A3} : Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

H_0 : No Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

5 VALORACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N° 1

CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN INSTITUCIONAL
Muy favorable	Muy eficiente
Favorable	Eficiente
Desfavorable	Ineficiente
Muy desfavorable	Muy ineficiente

CAPÍTULO: II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN (MARCO DE REFERENCIA)

1.1. REVISIÓN DE LITERATURA

Para el presente trabajo de investigación se encontraron los siguientes antecedentes de estudio

Antecedentes a nivel internacional

TÍTULO: “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”
(Williams, 2013)

AUTOR: Luz Viridiana Williams Rodríguez

PAÍS: México

AÑO: 2013

CONCLUSIONES:

- En cuanto a las áreas evaluadas, el personal presenta un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.
- La motivación es gravemente perjudicada, pues se han detectado empleados sin interés, sin compromiso con su institución, con

incertidumbre profesional, una precaria interacción entre los distintos niveles jerárquicos; en cuanto al liderazgo, se ve afectado y sin credibilidad por parte del personal lo cual se refuerza con la falta de proximidad y confianza de los trabajadores, por la ausencia de claridad al exponer las metas y la negligencia de información es importante para lograr efectivamente las actividades.

- Se evaluaron diferentes dimensiones pero se resalto una mejor calificación en el aspecto de trabajo en equipo, lo cual se logró gracias a la afinidad de pares y la cantidad de personas por equipo.

TÍTULO: “El clima organizacional y su relación con la gestión administrativa de la empresa comercializadora Snacks S.R.L. del estado Monagas” (Sosa & Escalona, 2013)

AUTORES: Fabiana Sosa Ortega y María Escalona Romero

PAÍS: Venezuela

AÑO: 2013

CONCLUSIONES:

- Se estudió a la COMERCIALIZADORA SNACKS S.R.L., los resultados en sobre los factores físico-ambientales mostraron que los trabajadores consideran agradable y cómodo su centro de labores.
- Respecto a la temperatura, el 66.67% indica que es agradable; 73.8% afirma su lugar de trabajo es amplio y espacioso; por otro lado, 92.86% considera que hay buena circulación de aire; el 69,05% cree que no hay ruidos molestos que incomoden su trabajo, mientras que respecto a la iluminación, 95.24% afirma tener una buena iluminación en su centro de labores.
- Es necesario incentivar a los trabajadores con salarios más altos pues son ellos quienes aportan con su trabajo diario al alcance de los objetivos institucionales.
- Un gran porcentaje de los trabajadores no entienden claramente lo que clima organizacional significa, pero hay algunos aspectos como las

relaciones interpersonales, las cuales contribuyen al logro de actividades.

- Para los trabajadores si hay adecuadas condiciones físicas y ambientales, por otro lado, hay áreas que han de mejorar y atender, algunas con la temperatura y el espacio físico, en áreas específicas como el área de ventas, almacén y administración.
- Otros factores importantes como la motivación, satisfacción laboral y actitudinal son perjudicados por la baja remuneración de los trabajadores de almacén, a diferencia de los vendedores y otros empleados. Pese a este escenario, continúan considerando a la empresa como un buen lugar para trabajar.

TÍTULO: “El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas” (Garza, 2010)

AUTOR: Diana Garza Puente

PAÍS: México

AÑO: 2010

CONCLUSIONES:

- El Clima Organizacional es un aspecto de mucha relevancia en cualquier organización, pues busca el mejoramiento del ambiente laboral y como consecuencia el incremento de la producción, considerando al importante recurso humano. La relación entre el personal de la empresa puede favorecer o perjudicar el buen desempeño de la empresa pues es la “percepción” que los trabajadores y directivos tienen sobre su centro de labores.
- La relevancia de realizar un estudio sobre el Clima Organizacional “se basa en la fuerte presión que este fenómeno ejerce sobre el desempeño de las personas y la relación con los resultados que estos obtienen, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo” (James y Jones, 1974; Likert, 1974; Brunet, 2007).
- Se ha realizado un estudio respecto al Clima Organizacional en la DGES,

perteneciente a la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas; la conclusión fue que el ambiente de trabajo que se experimenta en la mencionada Dirección “es de Desacuerdo y Neutral, ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico”.

- Es importante realizar un meticuloso análisis, el cual identifique cuales son las causales que generan situaciones incómodas y desfavorables para los trabajadores.

Antecedentes a nivel nacional

TÍTULO: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la Sede Administrativa Ugel N° 01- Lima Sur-2009” (Molocho, 2010)

AUTOR: Nicanor Molocho Becerra

PAÍS: Perú

AÑO: 2010

CONCLUSIONES:

- El clima institucional, “entendido como el potencial humano” (Molocho, 2010), influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.
- Así también, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.
- El clima institucional influye en “un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 en Lima Sur” (Molocho, 2010, cumpliéndose la hipótesis planteada en la investigación, con el 95% de confianza.

TÍTULO: “Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas” (Garate, 2015)

AUTOR: Víctor Garate Luque

PAÍS: Perú

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

La intención del trabajo investigativo fue identificar la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, ubicado en Andahuaylas, el estudio se realizó en el año 2015.

Concluyendo lo siguiente:

- El objetivo general es determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,652. Lo que significa que hay una relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Considerandose comprobada la hipótesis general.
- El primer objetivo, establecer la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,380. Evidenciándose que existe relación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación.
- El segundo objetivo, determinar la relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción. Tras someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,532. Existiendo una relación positiva moderada.
- El tercer objetivo, establecer la relación entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral. Mediante el uso del coeficiente de Spearman se observó una correlación de 0,465. Esto se traduce en la existencia de la correlación positiva

moderada entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación mencionada.

- El cuarto objetivo involucra el establecer la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional y la satisfacción laboral. Mediante el coeficiente de Spearman, con 0.382, el valor de “sig” es mayor al nivel de significancia con 0.005, por lo cual se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral, esto con un 95% de confianza.
- El quinto objetivo buscó identificar la relación entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral. Tras someterse al coeficiente de Spearman se pudo conocer que hay una correlación de 0.598. Esto significa que hay una relación positiva moderada entre la dimensión identidad con la satisfacción laboral en la Asociación en mención.

TÍTULO: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016” (Millán & Montero, 2017)

AUTOR: Jannet Millán y Marilyn Montero

PAÍS: Perú

AÑO: 2017

CONCLUSIONES:

Realizada la investigación en la Clínica Oncorad, se conocieron los resultados a continuación:

- Las dimensiones más valoradas de la variable Clima Organizacional fueron; involucramiento Laboral con 4,049% y Comunicación con 3,966% y las dimensiones con menor valoración fueron; Autorrealización con 3,851% y Supervisión con 3,891%. Además, para la variable de Satisfacción Laboral.
- En cuanto a la variable “Clima Organizacional”, las dimensiones con mayor valoración fueron: “Involucramiento laboral con 4.049% y Comunicación con 3.966%, por otro lado, Autorrealización con 3.851% y

Supervisión con 3.891% fueron las que obtuvieron menor valoración” (Millán & Montero, 2017).

- Respecto a la variable “Satisfacción Laboral”, las dimensiones con mayor valoración fueron Significación de la Tarea con 4,317% y Condiciones de Trabajo con 4,207% y las de menor valor para los colaboradores estimaron Beneficios Económicos con 4,042% y Reconocimiento Personal y/o Social con 4,129%” (Millán & Montero, 2017).
- Millán & Montero (2017), confirman lo siguiente:

“el Estudio Factorial Confirmatorio de la variable Satisfacción Laboral expuso evidencia que hay una alta aproximación entre el modelo teórico y los resultados derivados en la investigación. El Análisis Factorial Confirmatorio de la variable Clima Organizacional no demostró dimensiones o factores de dicha variable, considerándose un constructo univariable”.
- Se concluye que se comprueba lo expuesto en el marco teórico, en la realidad de la empresa que se estudió al encontrarse relación entre las dos variables planteadas: Clima organizacional y Satisfacción Laboral.
- Realizado el análisis por dimensiones entre las variables mencionadas, en cuanto a la dimensión Beneficios Económicos de la variable Satisfacción Laboral se halló relación con la dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Organizacional.

2. BASES TEÓRICAS

2.1. ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA

De manera general, se entiende como el desarrollo de una gestión estratégica que se aplica en instituciones universitarias en base a los atributos distintivos del concepto de estrategia propuestos por el profesor Arnoldo Hax de Sloan School of Management, MIT (1990). Consistiendo en lo siguiente:

- a) Un perfil integrativo en decisiones
- b) Que determine y manifieste los propósitos de la organización.
- c) Que elige los servicios educativos que la organización brinda.
- d) Que procura lograr una ventaja a largo plazo en términos, respondiendo a las oportunidades y amenazas, también las debilidades y fortalezas de la organización.
- e) Involucra a todos los escalones jerárquicos de la organización.
- f) Precisa la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización intenta lograr.

Se incluye un conjunto de procesos que reflejan el manejo de algunas variables psicológicas, tales como la culpa, angustia o dependencia, las cuales determinan el comportamiento dentro de la organización y que muchas veces son consecuencia de la dificultad que tienen los directivos al manejar simultáneamente sus competencias individuales y destrezas sociales en su liderazgo.

Se ha de mencionar que, dentro de la Universidad, la satisfacción es difícil de conseguir en la práctica. Enmarcado entre múltiples hipótesis es interesante contrastar sobre ello, se ha de establecer el desconocimiento de los grandes objetivos por parte de toda la institución, la confusión entre la filosofía

corporativa y los propósitos reales que subyacen a las acciones, la inadecuada socialización entre los miembros que se añaden a la organización.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Definición

Después de haber revisado diferentes autores, para fines del estudio se ha optado por la definición planteada por Mónica García (2009) por considerarla más exacta, completa y orientada al propósito del estudio quien afirma:

“Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.” (García, 2009)

Entre los procesos organizacionales que son significativos para un trabajador (y por ende, es el centro de su percepción) se pueden considerar a las políticas empresariales, al estilo de liderazgo gerencial, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otras.

2.2.2 Características del clima organizacional

Se muestran puntos muy importantes que se observan en un ideal clima y ambiente laboral.

- **1° El trabajo personal**, involucra las funciones y responsabilidades del trabajador.
- **2° La supervisión**, es aquí donde se ven los conceptos administrativos siguientes: la autoridad y el poder.

- **3° Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo**

La construcción del conocimiento de forma colectiva en busca de la mejora, compartiendo una misma visión.

Se refiere al aprendizaje, pues en el proceso continuo y comprometido es cuando se logran obtener y brindar servicios de calidad. Para Senge (2003) se define de la siguiente manera: “El aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”. (p. 296).

- **4° Administración**

Martín (2001) afirma: “El clima laboral es un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable” (p.38).

- **5° Comunicación**

Se entiende como el fenómeno social inherente al ser humano y es crucial en las relaciones laborales pues se diversifica en diferentes direcciones y grupos, tales como: docentes, directivos, administrativos y estudiantes.

- **6° Ambiente físico y cultural**

En el ambiente laboral se involucran diferentes factores, por ejemplo, todo lo necesario para realizar el trabajo, condiciones seguras, las debidas protecciones y el espacio físico adecuado, por otro lado, se hace referencia en el ambiente cultural a las conductas, pues se evidencia entre las personas durante el desarrollo de sus actividades y lazos amicales.

- **7º Capacitación y desarrollo**

La organización busca tener personas preparadas y calificadas en todos los cargos. De manera que los servicios que presta la institución sean idóneos.

- **8º Promoción y Carrera**

El desarrollo profesional y la trayectoria tienen un valor muy estimable

Se considera muy importantes al desarrollo profesional y a la experiencia y/o trayectoria profesional, y puesto que es de vital importancia contar con talento humano para potenciar la calidad en todos los servicios que brinda.

- **9º Sueldos y prestaciones**

Para Gómez-Mejía et al. (2000) son: “Las prestaciones como recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño”

2.2.3 Teorías del clima organizacional

A continuación, se presenta los enfoques teóricos sobre clima organizacional, existen muchos autores con igual número de teorías, sin embargo, en este apartado se considerarán las más reconocidas: la de Likert y la teoría de Litwin y Stinger.

- ❖ **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

Ernesto Rodríguez (2016) cita a Likert (1968) quien *“establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones*

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

Gracias a Likert, se instauran tres tipos de variables, las cuales determinan las características de una organización, las cuales repercuten en la percepción individual del clima. Por lo que se cita:

Variables causales: las cuales se definen como variables independientes, “algunas como la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.” (Likert, 1968).

Variables Intermedias: “están orientadas a calcular el estado interno de la empresa, como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones” (Likert, 1968).

Variables finales: estas variables “están orientadas a establecer los resultados alcanzados por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida” (Likert, 1968).

Para Likert es muy relevante la percepción del clima, especialmente el clima en sí, pues indica que “los comportamientos y actitudes de las personas son efecto de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva” (Likert, 1968).

Se sustenta con el teorema de Tomas: *“Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias”.*

Al interactuar estas variables, se obtiene como resultado los diferentes tipos de clima organizacional:

a) Clima de tipo autoritario.

- **Sistema I. Autoritario explotador**, donde el temor es lo que se percibe en el clima.

- **Sistema II. Autoritario paternalista**; donde hay confianza entre la dirección y sus subordinados, las fuentes de motivación son las recompensas y castigos.

b) Clima de tipo Participativo.

- **Sistema III. Consultivo**, donde hay confianza y a los empleados se les permite tomar decisiones específicas.

- **Sistema IV, participación en grupo**, donde la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.

❖ **Teoría del clima organización de Litwin y Stinger**

La teoría propuesta por Litwin y Stinger (1968), explica aspectos relevantes de la conducta de quienes laboran en una organización haciendo uso de conceptos como motivación y clima.

Se realizó un estudio, “Motivación y Clima Organizacional” para “demostrar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de quienes conforman la organización” (Litwin & Stinger, 1968).

Estos autores plantearon tres objetivos a estudiar:

- a) La relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- b) Los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, mediante el análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- c) Establecer los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Sintetizando, Litwin y Stinger plantean un enfoque integrado del clima organizacional, ya que considera el aspecto estructural y personal de

las organizaciones, representado en nueve dimensiones que, como se ha podido ver, generan un clima laboral determinado, cuyas características o condiciones influyen en el comportamiento del trabajador y repercuten en elementos organizativos tan importantes como en la productividad, motivación y satisfacción del trabajador, etc. (Dotti, 2002).

2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Se analizó la metodología planteada por los autores Litwin y Stinger y desarrollando las dimensiones del clima organizacional debido a su importancia.

Las dimensiones del clima organizacional "son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos" (Sanders y Suls, J. 2008).

Para lograr el estudio del clima organizacional es necesario conocer las diez dimensiones que serán evaluadas:

- 1. Motivación:** Son las *reacciones y actitudes* propias de las personas ante estímulos del medio.
- 2. Liderazgo:** es la influencia que ciertas personas ejercen en el comportamiento de otras para alcanzar ciertos resultados.
- 3. Toma de decisiones:** se evalúan la información disponible y aquella utilizada en las decisiones tomadas al interior de la organización.
- 4. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia, importante y valioso dentro del grupo.
- 5. Comunicación:** en base a las redes comunicativas existentes en la organización, tales como la facilidad que tienen los empleados de hacer se escuchen sus quejas, esta comunicación favorece el clima organizacional de una institución comprende una serie de canales y a la vez, una buena relación interpersonal.

6. Estructura: es la percepción que tienen quienes componen la organización sobre los procedimientos a los que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

7. Innovación: involucra la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar cómo hacer las cosas.

8. Conflicto y cooperación: hace referencia al nivel de colaboración existente entre los empleados y el apoyo que la organización les brinda.

9. Recompensa: es el premio que la empresa utiliza para generar un clima apropiado en la organización.

10. Confort: es como la empresa promueve un ambiente físico sano y agradable.

2.3 GESTIÓN UNIVERSITARIA

2.3.1 Definición

La administración universitaria abarca la gestión en instituciones de enseñanza universitaria. La gestión universitaria se clasifica en dos modalidades: los servicios administrativos y la práctica académica.

Para Hax y Majlux (1996) *“la gestión estratégica es una manera de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales de autoridad”*(pag. 67).

La universidad debe esforzarse en atender las demandas de los estudiantes, quienes deben ser profesionales de calidad.

2.3.2 La gestión universitaria: marco conceptual y analítico

2.3.2.1 La opción conceptual

La “gestión universitaria” ha tenido un importante incremento en número y en las problemáticas afrontadas, continúan algunos aspectos que demandan se esclarezcan conceptos adicionales y aproximaciones analíticas rigurosas.

❖ La gestión de la totalidad

Para Moura Castro et.al. (2000) “Si bien existe un cuerpo nutrido de trabajos referidos a la gestión universitaria entendida a partir de las funciones básicas de investigación, docencia o extensión, o del financiamiento de la educación superior, no es ésta la situación en lo referido a la gestión de la universidad como organización compleja”.

“Las metodologías de evaluación son edificadas sobre la base de una consideración exhaustiva de cada una de esas funciones básicas. Estas metodologías, cuando incorporan la gestión institucional la reducen a la problemática de lo administrativo y financiero”. Como resultado, la gestión institucional es entendida como: a) el resultado de la agregación de las gestiones específicas, o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad.

❖ La gestión de la “institución”

Los términos “gestión institucional” centran la atención sobre un concepto de “institución”, este supera la noción de organización para centrar el análisis en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, sentidos, identidades, etc. “La universidad es un universo simbólico, con mitos que contribuyen a otorgar sentido a la realidad, pero que a la vez la construyen y la cristalizan, gobernando el pensamiento y estructurando la vida cotidiana” (Clark, 1991, Weick, 2000).

❖ **La gestión como gobierno y como administración**

Para Roberto Martínez (2000) “Pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática: - una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que concretan los objetivos organizacionales”.

❖ **La especificidad de la gestión universitaria**

Para Roberto Martínez (2000) “Se anticipa que esta concepción de la gestión universitaria plantea a la actividad de evaluación problemas analíticos y metodológicos difíciles de superar: en las cuestiones de gobierno como de administración se combinan restricciones externas y discrecionalidades internas. Aunque las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos relevantes vinculados a su misión y actividades, están sujetas a regímenes normativos que limitan su discrecionalidad y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con la autoridad de política universitaria y su régimen administrativo”.

❖ **El análisis dinámico de la gestión**

Para Roberto Martínez (2000) “Otra cuestión que merece señalarse se refiere a la dimensión temporal de la gestión. Con propósitos expositivos puede

realizarse una simplificación conceptual diferenciando una aproximación estática y un abordaje dinámico. - el análisis estático atiende a los diseños y a las estructuras, a los stocks de normas, de regulaciones y de procedimientos, a las disposiciones estatutarias, a los sistemas de información, a las dotaciones de recursos, etc. Centra su atención sobre los medios institucionales y sobre los marcos que constituyen la infraestructura de la gestión, así como sobre los insumos utilizados, los mecanismos establecidos y las condiciones de la acción”.

2.3.2.2 El marco analítico utilizado

Para Roberto Martínez (2000) “La consideración de la gestión universitaria se realiza utilizando un marco analítico según el cual las cualidades y atributos deseables de la gestión deben guardar correspondencia con la concepción de la universidad que la gobierna, con los desafíos y las restricciones contextuales que enfrente, con las estrategias y políticas que se adopten y con el modelo organizativo establecido. Comprende el diseño institucional, las normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender temáticas específicas y los medios a por los que se recompone la unidad institucional disuelta por la diferenciación estructural y la especialización funcional, los modelos de gestión hacen referencia a los valores, a los estilos, a los procesos, a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro de esos marcos. Los desajustes que existan podrán de manifiesto la necesidad de producir ajustes y dar lugar a acciones de cambio organizacional”.

2.3.3 Funciones de la gestión universitaria

2.3.3.1 La planificación

Según García (2012) afirma:

“Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni qué controlar. Para lograr una administración competente deben hacerse planes basados en hechos, para preveer y ordenar las actividades necesarias”.

2.3.3.2 La organización

Hernández (2011) afirma:

“Fase del proceso administrativo en la que se aplica las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias”.

2.3.3.3 La dirección

Según Hampton, D. (2011) es realizar actividades mediante las cuales el administrador determina el carácter y tono de su organización, los valores, estilo, su liderazgo. La función dirección es la tercera fase del trabajo de gestión institucional, se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal.

2.3.3.4 Control

Según Ponce (2012), “establece los sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, para saber si se han obtenido los resultados esperados y así corregir, mejorar y formular las acciones”.

2.3.4 La estructura organizacional universitaria

Para Mintzberg (1994) “la organización universitaria analizada dentro de lo que se llama organizaciones profesionales, caracteriza que las universidades pueden ser consideradas como un tipo particular de organización profesional denominada burocracia profesional en la que existe un gran núcleo operacional de base plana donde los profesionales académicos desarrollan sus actividades. Las instituciones universitarias se caracterizan por vincular a especialistas debidamente capacitados y formados para su núcleo de operaciones, concediéndoles un considerable control sobre su propio trabajo”.

2.3.5 Problemática que prevalece sobre el clima laboral académico en las universidades

Los muchos problemas críticos en la educación superior existentes en América Latina involucran al estudiante, profesor y la institución universitaria, la ausencia de la articulación entre los distintos niveles educativos, así como la abundancia de instituciones incumpliendo los requisitos mínimos para un trabajo académico.

Lo expuesto evidencia la existencia de una problemática que se mantiene en el tiempo y que está relacionada a los presupuestos destinados a las entidades de educación superior, así como las condiciones de los recursos humanos que laboran en la universidad.

Según Salcedo (2000) “es importante destacar que muchos de los problemas mencionados comprenden aspectos del clima laboral que pueden ser abordados mediante el uso de indicadores de gestión, válidos y confiables que sirvan de apoyo a las diferentes instancias gerenciales de la universidad”.

2.3.6 Gestión del clima organizacional académico

Quienes dirigen la organización deben determinar un clima que favorezca la participación de todos los profesores mediante prácticas que comprendan: selección, desempeño, reconocimiento, capacitación y avance profesional. La gestión del clima organizacional en cada nivel de la universidad

se traduce en compromiso y responsabilidad para quienes dirigen la universidad, quienes han de establecer la calidad de su accionar como fundamental.

Es a través del uso de indicadores de gestión, el gerente universitario podrá favorecer la calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta el control y evaluación para alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución.

3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

- **COMUNICACIÓN**

Es un proceso de intercambio donde se transmite información.

- **CLIMA**

Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de las personas ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación.

- **DIRECCIÓN**

Se refiere al proceso de gestión administrativa la cual reside en administrar la institución mediante la influencia sobre los agentes educativos para que realicen sus funciones con eficacia.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es la manera como los diferentes órganos e instancias de la organización se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en toma de decisiones.

- **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Es el proceso de selección entre diferentes opciones de acción, para alcanzar una meta y para tener una buena administración operativa se necesita que esta sea dinámica oportuna y efectiva.

- **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Para Alvarado, M. (2018) “es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo”.

- **LIDERAZGO**

Es conducir, guiar, dirigir a los colaboradores mediante la fuerza de las ideas, del carácter, de la aptitud, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

- **MOTIVACIÓN**

Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.

- **ORGANIZACIÓN**

La organización es una acción colectiva para realizar una misión común. Se establece como un fin y se han hecho para conseguir unos fines.

- **PLANIFICACIÓN**

Para Otoniel Alvarado (1999) “es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar”.

- **TOMA DE DECISIONES**

Es el proceso de análisis de las alternativas existentes y la selección de la más para lograr los objetivos.

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

Involucra la interacción entre dos o más personas, el vínculo de unos seres humanos con otros.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CUADRO N° 2
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	Marco Conceptual	Marco Operacional	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE
CLIMA ORGANIZACIONAL	“Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización” (García, 2000)	Son percepciones compartidas por docentes, administrativos y alumnos acerca de elementos dimensionales como: Liderazgo, comunicación y motivación, medido a través de once indicadores utilizando: Un 1er cuestionario para medir el clima organizacional para docentes y/o administrativos y otro para alumnos.	Liderazgo	Liderazgo democrático dentro de la Facultad.	3
				Capacidad de influencia en los integrantes de la institución.	2
				Compromiso entre los integrantes con los líderes	1
				Grado de confianza	0
				Trabajo en equipo	
				Manejo de conflictos	
			Comunicación	Canal de comunicación utilizado en la Facultad.	3
				Relaciones interpersonales entre los integrantes	2
					1
			Factores Motivacionales	Méritos o logros obtenidos	0
				Beneficios económicos y sociales al realizar sus actividades	2
				Oportunidades de desarrollo a los integrantes de la Facultad	1

CUADRO N° 3
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN UNIVERSITARIA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVA	INDICE
GESTION UNIVERSITARIA	Dirección	Conducción	Siempre	4
		Coordinación	Casi siempre	3
		Toma de decisiones	A veces	2
		Delegación de función	Casi nunca	1
		Innovación	Nunca	0
	Planteamiento	Proceso de gestión administrativo	Siempre	4
		Proceso de gestión académico	Casi siempre	3
		Proceso de gestión institucional	A veces	2
			Casi nunca	1
			Nunca	0
	Organización	Tipo de estructura	Siempre	4
		Funciones	Casi siempre	3
		Instrumentos de gestión	A veces	2
			Casi nunca	1
			Nunca	0
	Control	Proceso de control	Siempre	4
			Casi siempre	3
			A veces	2
			Casi nunca	1
			Nunca	0

7. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población está constituida de la siguiente forma:

CUADRO N° 4

FACULTAD	POBLACIÓN			
	AUTORIDAD	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DOCENTES	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias Biológicas	3	43	119	680

Fuente: Anuario Estadístico

MUESTRA

La selección de la muestra se determinó por muestreo no probabilística intencional, conformada de la siguiente forma:

CUADRO N° 5

FACULTAD	MUESTRA			
	AUTORIDAD	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DOCENTES	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias Biológicas	1	18	51	102

CAPÍTULO: IV

4. TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

La muestra estuvo conformada por docentes y estudiantes, para quienes se elaboraron dos cuestionarios para cada uno, la finalidad era conocer la opinión tanto de docentes y estudiantes acerca del clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La validación de los instrumentos se realizó mediante el juicio de expertos y el estadístico Alfa de Cronbach.

La validación con el estadístico Alfa de Cronbach, se hizo con una muestra piloto de 15 docentes y 15 estudiantes, obteniéndose: Para el instrumento “Clima Organizacional” una confiabilidad de 0.913 en el caso de los docentes y 0.833 en el caso de los estudiantes, y para el instrumento “Gestión universitaria” una confiabilidad de 0.862 para el caso de los docentes y 0.683 para el caso de los estudiantes.

Validado los instrumentos se aplicaron a una muestra de 69 docentes y 102 estudiantes. Los resultados se presentan a continuación, mediante un análisis descriptivo variable por variable con la finalidad de conocer la opinión tanto de los docentes como de los estudiantes acerca del clima organizacional y la gestión universitaria; y un análisis no paramétrico para probar las hipótesis.

4.1 Análisis descriptivo.

4.1.1 Clima organizacional en Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Para medir el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, elaboraron dos cuestionarios, uno para los docentes y uno para los estudiantes, la finalidad era conocer la opinión acerca del liderazgo, la comunicación y los factores motivacionales que tienen las autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo de la Facultad. Las preguntas ordenadas en una escala de 1 (casi nunca) a 4 (siempre), al final de la entrevista se sumaron las respuestas marcadas, de lo cual se obtuvo una calificación final por cada entrevistado, luego para conocer el nivel de clima organizacional del entrevistado la puntuación obtenida se clasificó de acuerdo con el cuadro N°06.

CUADRO N° 6

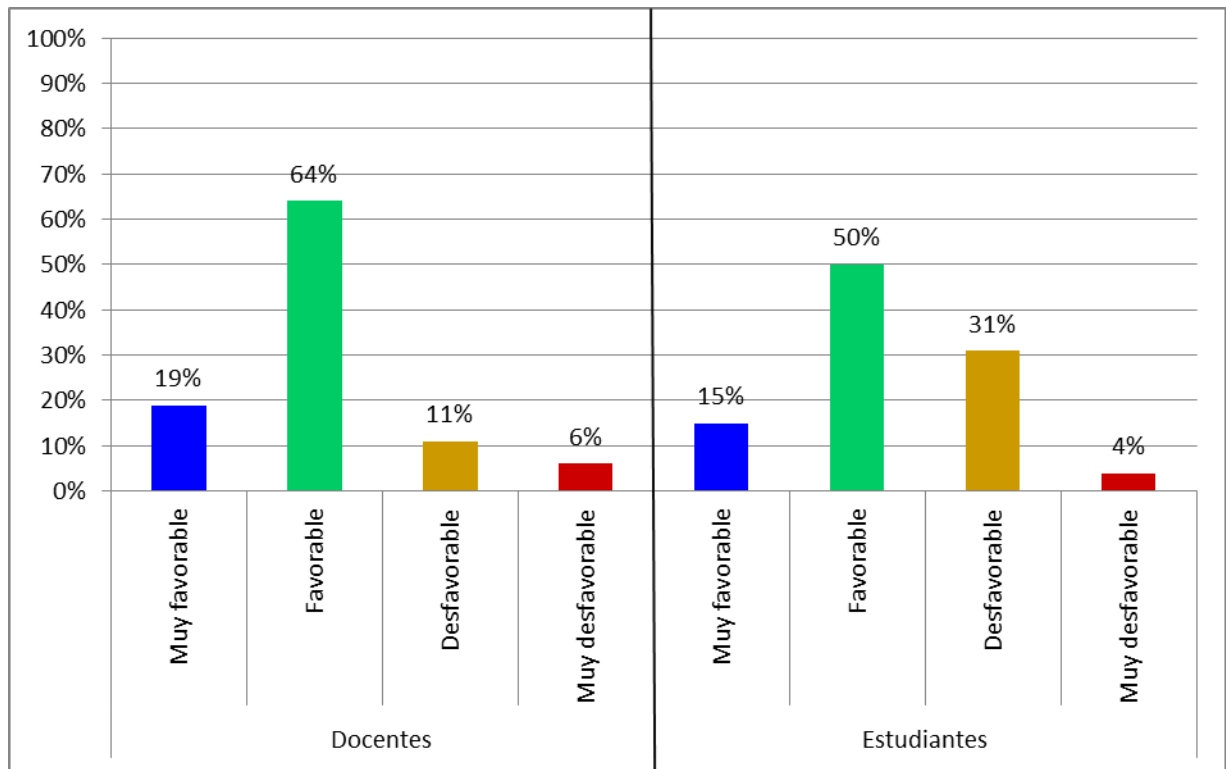
Norma de corrección para el clima organizacional

Dimensiones	Nivel de Clima organizacional			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable
Clima organizacional	15-26	27-37	38-48	49-60
Liderazgo	08-13	14-19	20-25	26-32
Comunicación	03-04	05-06	07-09	10-12
Factores Motivacionales	04-06	07-09	10-12	13-16

Clima organizacional en la Facultad de Ciencias Biológicas

Gráfico N° 1

Nivel de clima organizacional, según la opinión de los docentes y estudiantes



Fuente propia

Para el 19% de los docentes de la facultad de Ciencias Biológicas el nivel de clima organizacional, es muy favorable, para el 64% es favorable, para el 11% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.

Para el 15% de los estudiantes el nivel de clima organizacional de la facultad de Ciencias Biológicas es muy favorable, para el 50% es favorable, para el 31% es desfavorable y para el 4% es muy desfavorable.

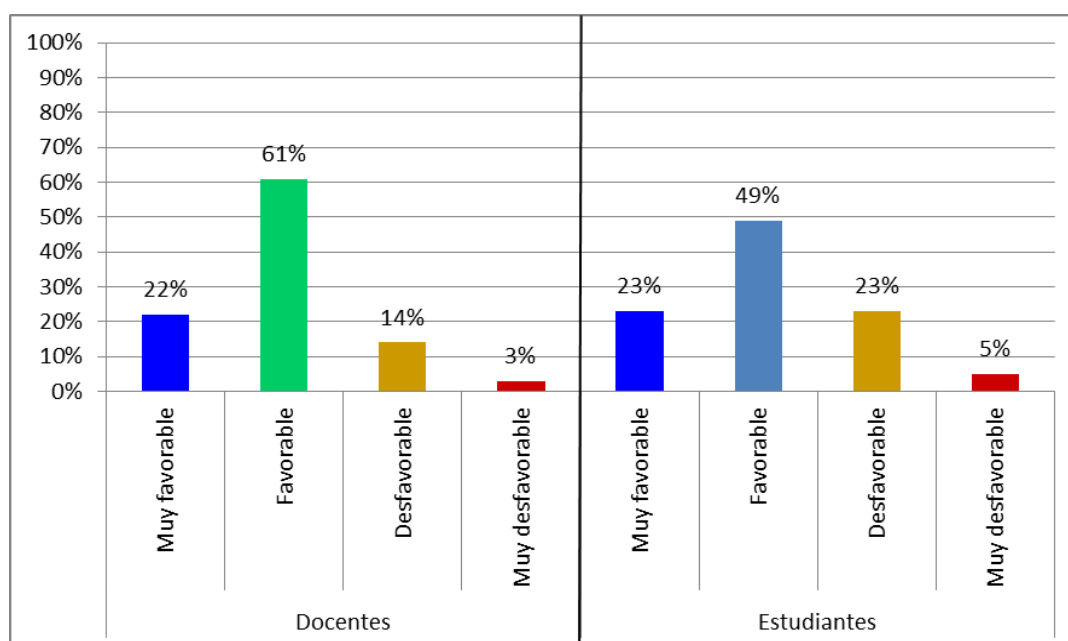
Tabla 1
Nivel de clima organizacional, según la opinión de los docentes y
estudiantes

Clima organizacional	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	13	19	19	15	15	15
Favorable	44	64	83	51	50	65
Desfavorable	8	11	94	32	31	96
Muy desfavorable	4	6	100	4	4	100
Total	69	100		102	100	

Liderazgo en la Facultad de Ciencias Biológicas

Gráfico N° 2

Nivel de liderazgo, según la opinión de los docentes y estudiantes



Fuente propia

Respecto al liderazgo que existe en la Facultad de ciencias Biológicas:

- Para el 22% de los docentes el nivel de liderazgo en la facultad es muy favorable, para el 61% es favorable, para el 14% es desfavorable y para el 3% es muy desfavorable.

- Para el 23% de los estudiantes el nivel de liderazgo en la facultad es muy favorable, para el 49% es favorable, para el 23% es desfavorable y para el 5% es muy desfavorable.

Tabla 2

Nivel de liderazgo, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de liderazgo	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	15	22	22	24	23	23
Favorable	42	61	83	50	49	72
Desfavorable	10	14	97	23	23	95
Muy desfavorable	2	3	100	5	5	100
Total	69	100		102	100	

Gráfico N° 3

Factores que intervienen en el liderazgo, según la opinión de los docentes

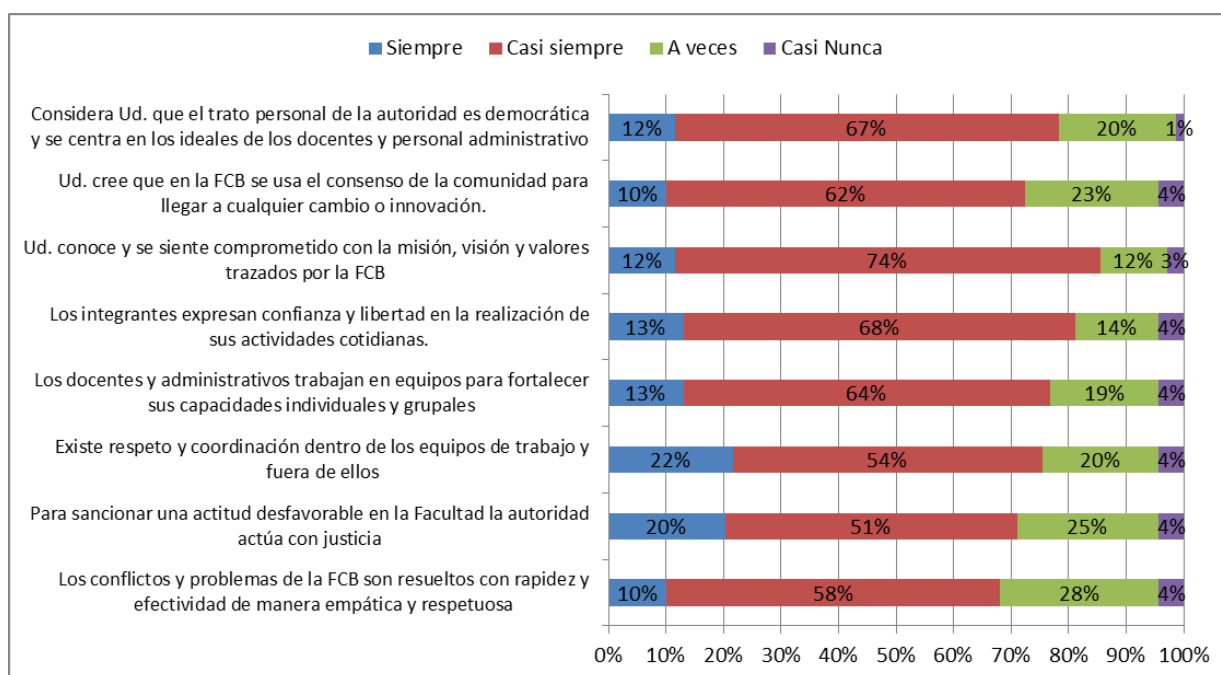
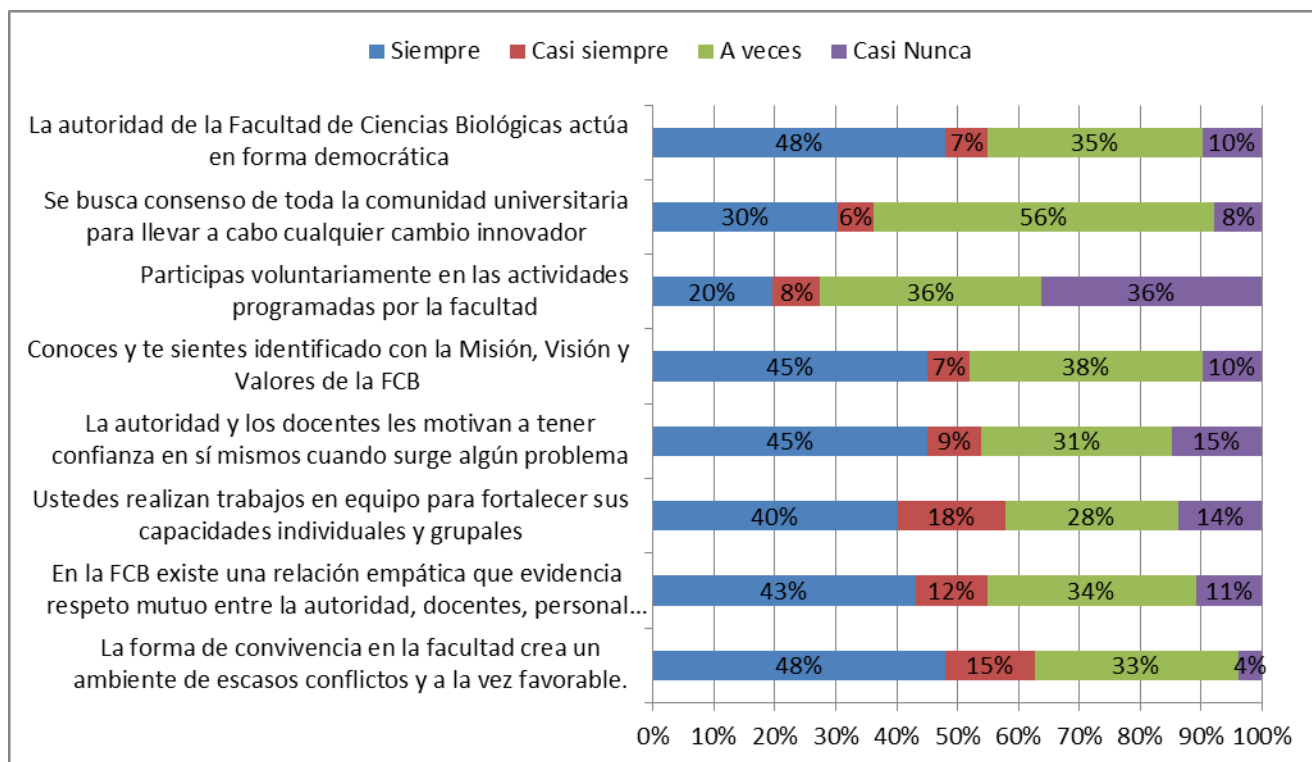


Gráfico N° 4

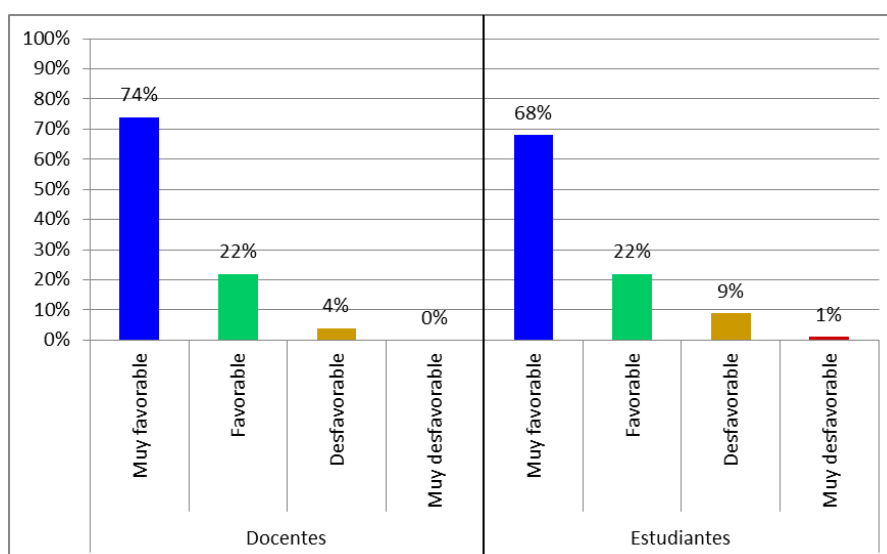
Factores que intervienen en el liderazgo, según la opinión de los estudiantes



Comunicación en la Facultad de Ciencias Biológicas

Gráfico N° 5

Nivel de comunicación, según la opinión de los docentes y estudiantes



Respecto a la comunicación que existe en la facultad de Ciencias Biológicas:

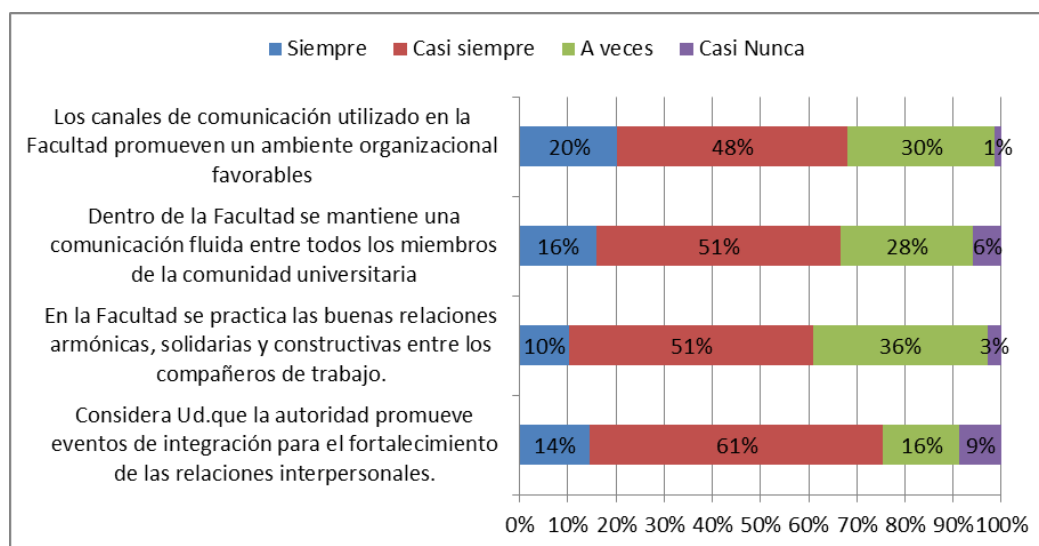
- Para el 74% de docentes la comunicación es muy favorable, para el 22% es favorable, para el 4% es desfavorable y no hay docentes que opinen que es muy desfavorable.
- Para el 68% de estudiantes la comunicación es muy favorable, para el 22% es favorable, para el 9% es desfavorable y para el 1% es muy desfavorable.

Tabla 03

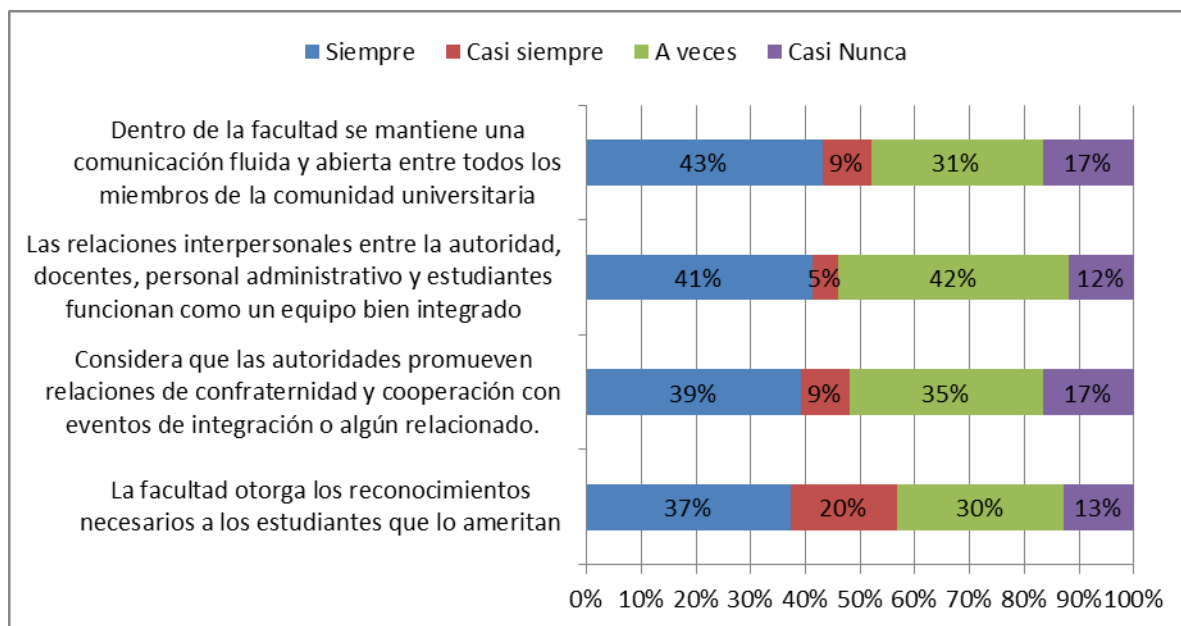
Nivel de comunicación, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de comunicación	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	51	74	74	69	68	68
Favorable	15	22	96	23	22	90
Desfavorable	3	4	100	9	9	99
Muy desfavorable	0			1	1	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la comunicación



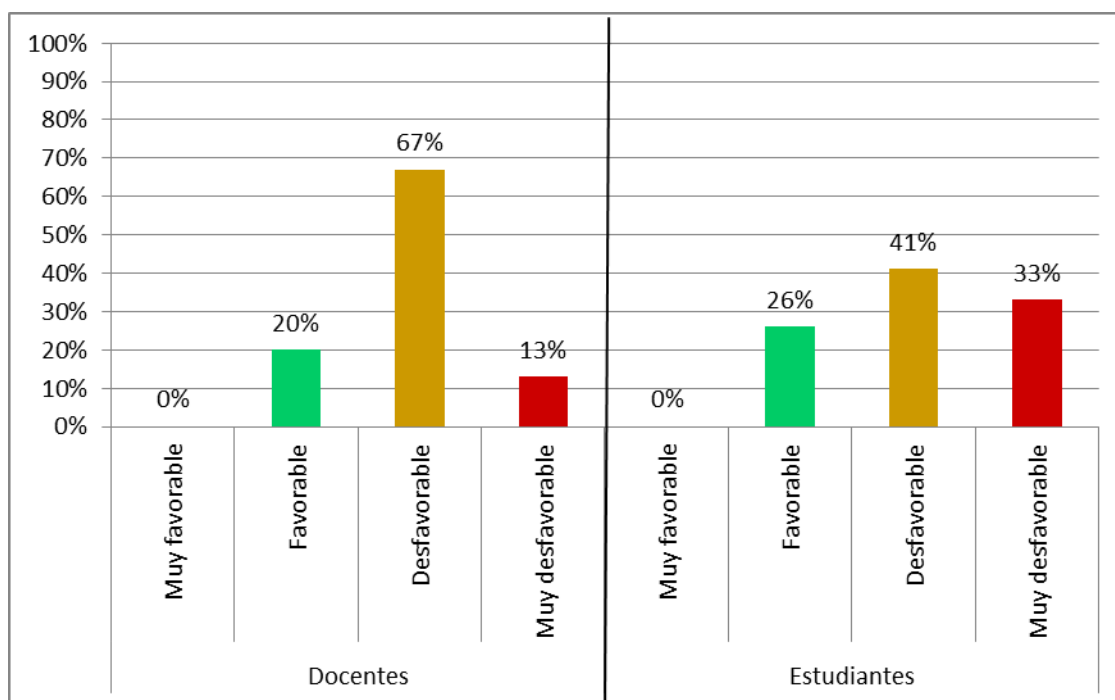
Estudiantes: Factores que intervienen en la comunicación



Factores Motivacionales en la Facultad de ciencias Biológicas

Gráfico N° 6

Factores motivacionales, según la opinión de los docentes y estudiantes



Respecto a los factores motivacionales que se imparten en la Facultad de Ciencias Biológicas:

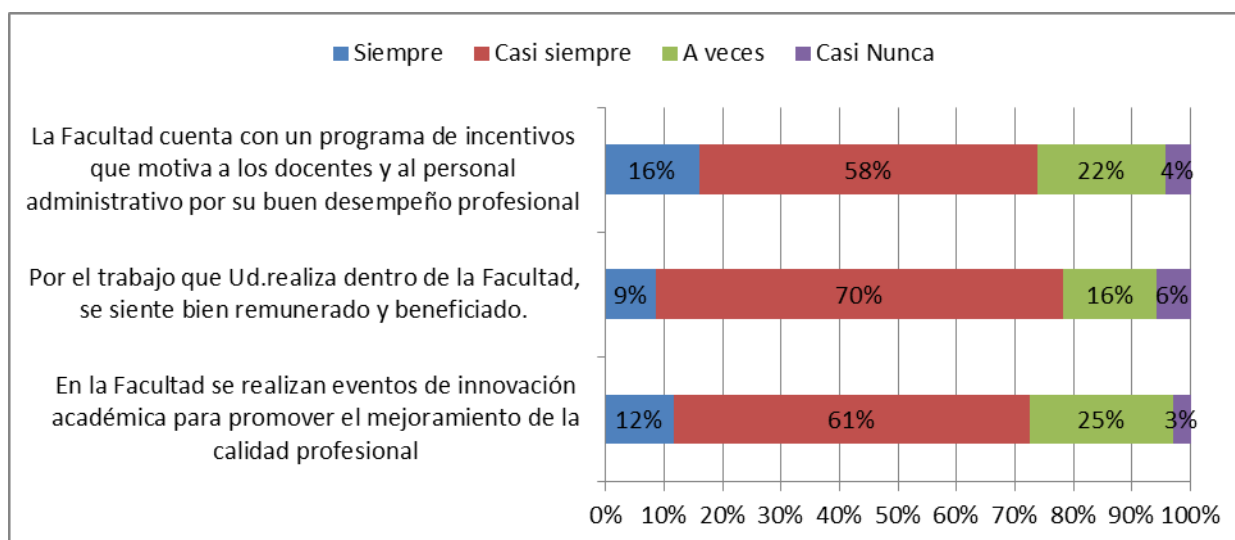
- Para el 20% de los docentes los factores motivacionales son favorables, para el 67% son desfavorable y para el 13% son muy desfavorable.
- Para el 26% de los docentes los factores motivacionales son favorables, para el 41% son desfavorable y para el 33% son muy desfavorable

Tabla 4

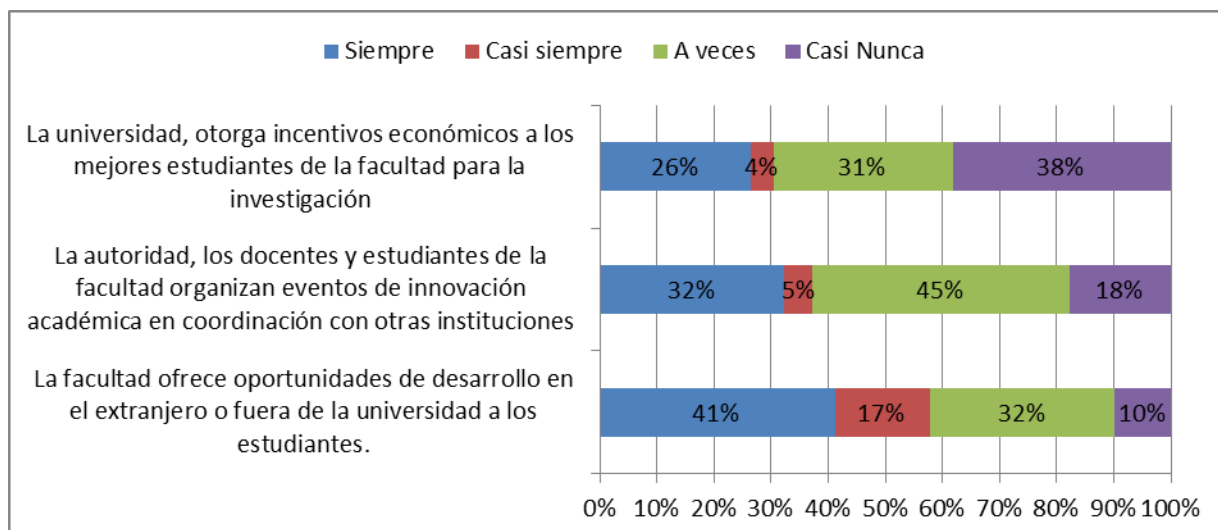
Factores motivacionales, según la opinión de los docentes y estudiantes

Factores Motivacionales	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	0			0		
Favorable	14	20	20	26	25	25
Desfavorable	46	67	87	42	41	67
Muy desfavorable	9	13	100	34	33	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la motivación



Estudiantes: Factores que intervienen en la motivación



4.1.2 Gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Con la finalidad de evaluar la gestión universitaria se elaboraron dos cuestionarios de 15 preguntas cada uno, uno para los docentes y otro para los estudiantes, la finalidad era conocer la opinión acerca de la dirección, planeamiento, organización y control de la Facultad. Las preguntas estaban organizadas en una escala de 1 (casi nunca) a 4 (siempre), al finalizar la entrevista se sumó las respuestas marcadas, obteniéndose una calificación final por cada entrevistado, luego para conocer el nivel de gestión universitaria, la puntuación obtenida se clasificó de acuerdo al cuadro N°07.

CUADRO N° 7

Norma de corrección para la gestión universitaria

Dimensiones	Nivel de Gestión universitaria			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable
Gestión universitaria	15-26	27-37	38-48	49-60
Dirección	06-10	11-15	16-19	20-24
Planteamiento	04-06	07-09	10-12	13-16
Organización	03-04	05-06	07-09	10-12
Control	01-02	03-04	05-06	07-08

Nivel de gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas

Gráfico N° 7

Gestión universitaria, según la opinión de los docentes y estudiantes

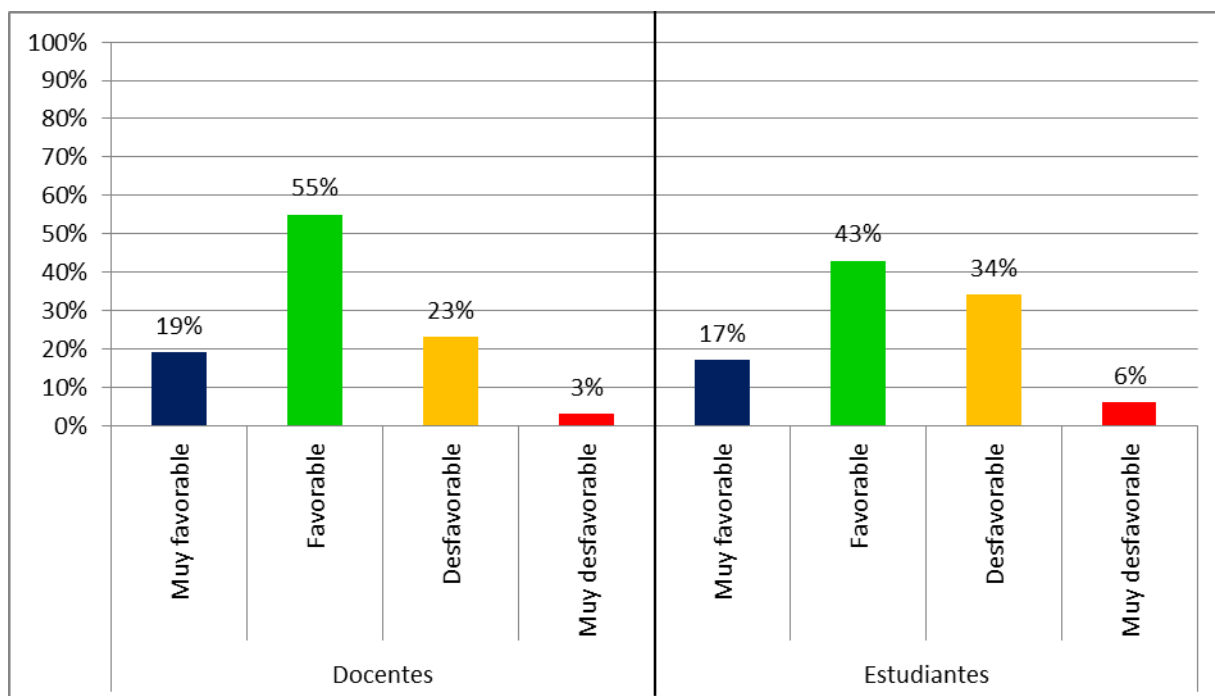


Tabla 3

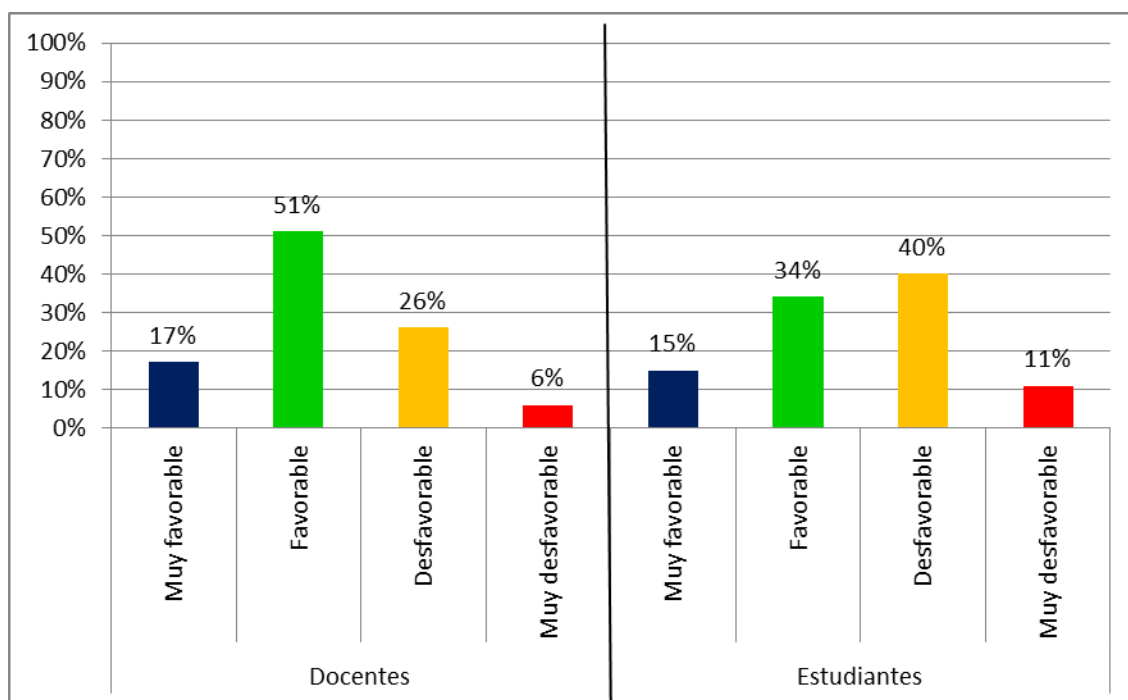
Gestión universitaria, según la opinión de los docentes y estudiantes

Gestión universitaria	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	13	19	19	17	17	17
Favorable	38	55	74	44	43	60
Desfavorable	16	23	97	35	34	94
Muy desfavorable	2	3	100	6	6	100
Total	69	100		102	100	

Gestión universitaria según la dirección en la Facultad de Ciencias Biológicas

Gráfico N° 8

Dirección, según la opinión de los docentes y estudiantes



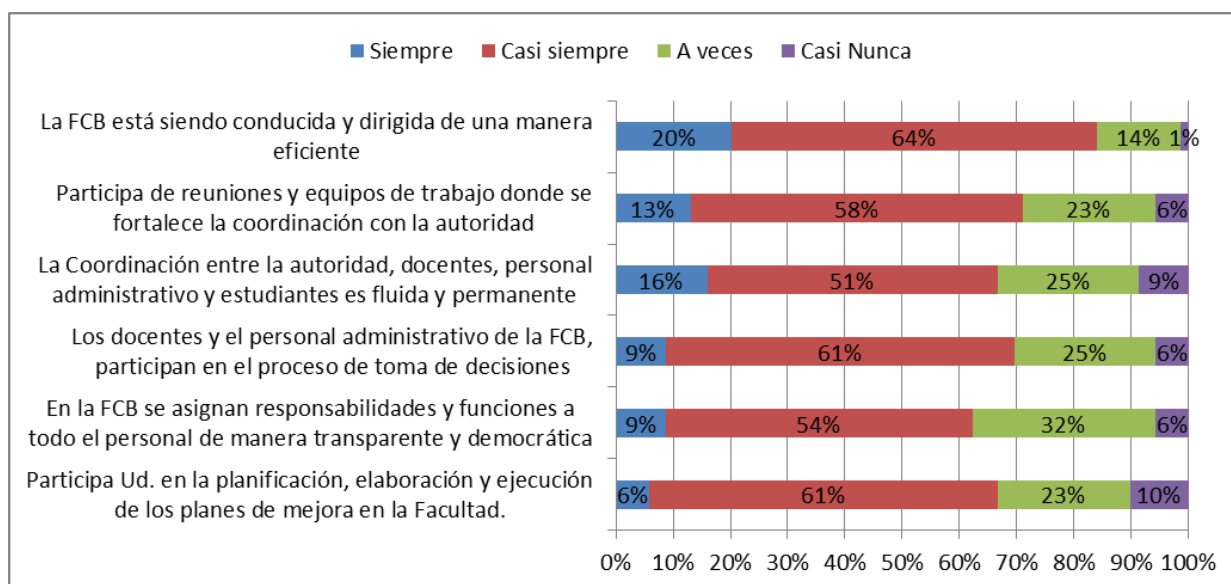
Respecto al gestión universitaria según la dirección que existe en la Facultad de ciencias Biológicas:

- Para el 17% de los docentes la dirección en la facultad es muy favorable, para el 51% es favorable, para el 26% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.
- Para el 15% de los estudiantes la dirección en la facultad es muy favorable, para el 34% es favorable, para el 40% es desfavorable y para el 11% es muy desfavorable

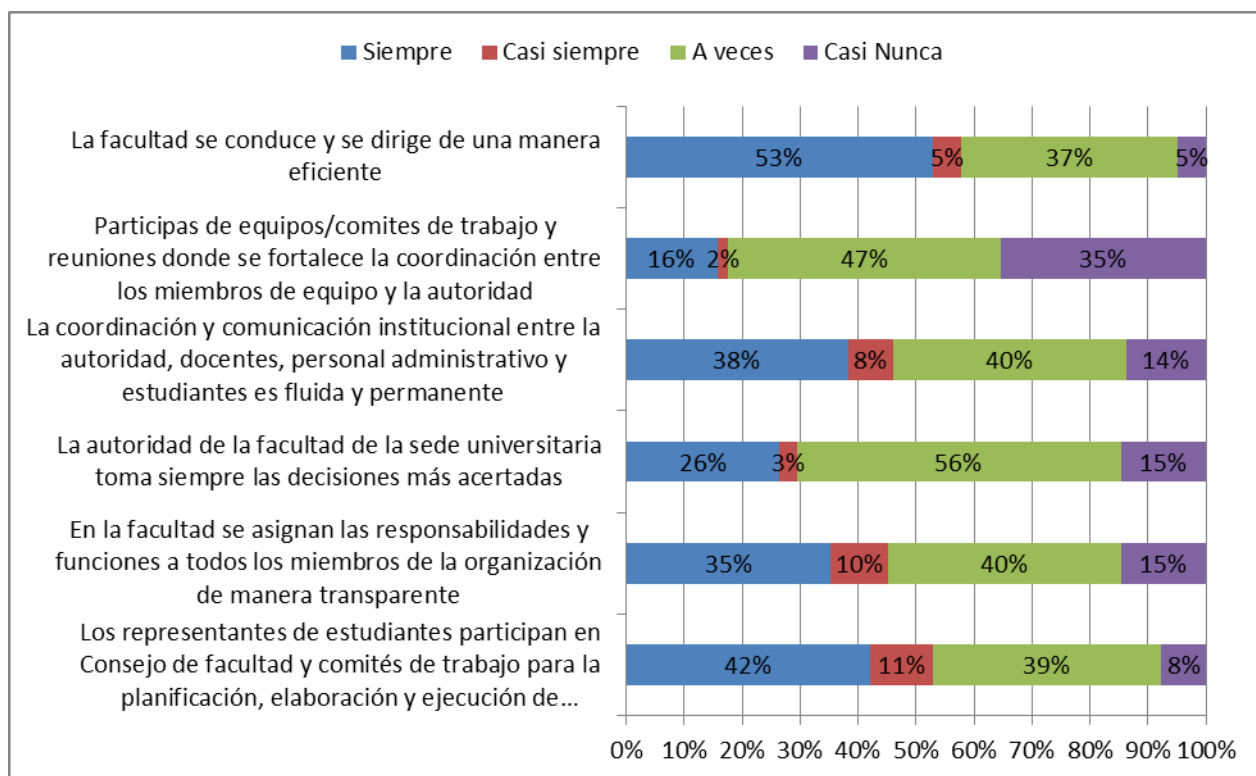
Tabla 4
Dirección, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de Dirección	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	12	17	17	15	15	15
Favorable	35	51	68	35	34	49
Desfavorable	18	26	94	41	40	89
Muy desfavorable	4	6	100	11	11	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según la dirección



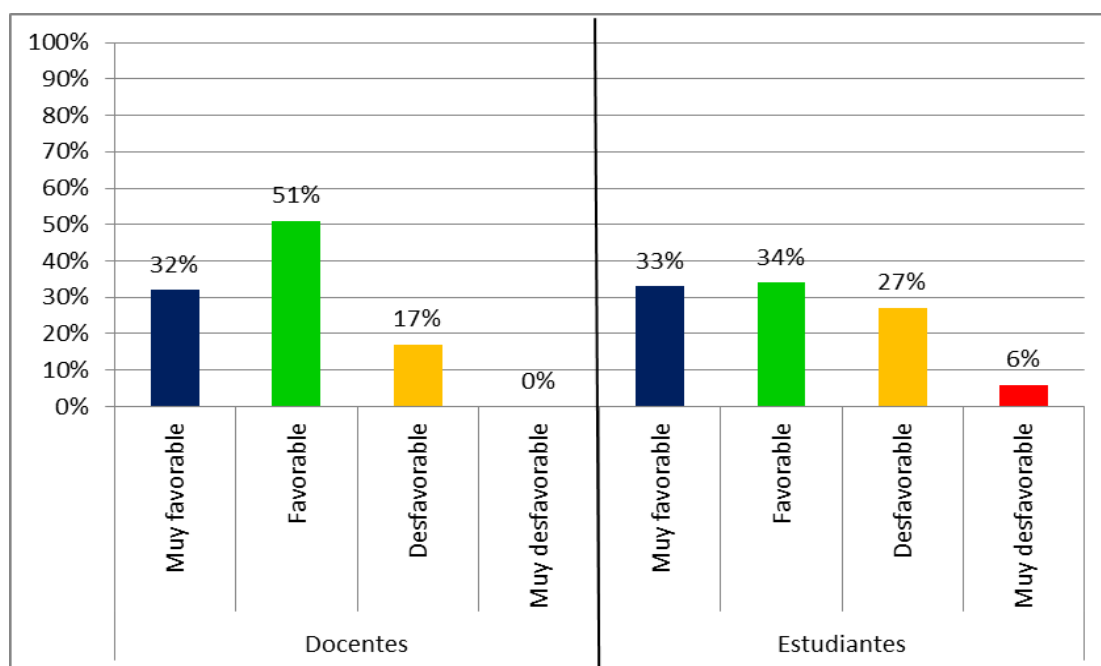
Estudiantes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según la dirección



Gestión universitaria según el planeamiento

Gráfico N° 9

Planeamiento, según la opinión de los docentes y estudiantes



Respecto al gestión universitaria según el planeamiento que existe en la
Facultad de ciencias Biológicas:

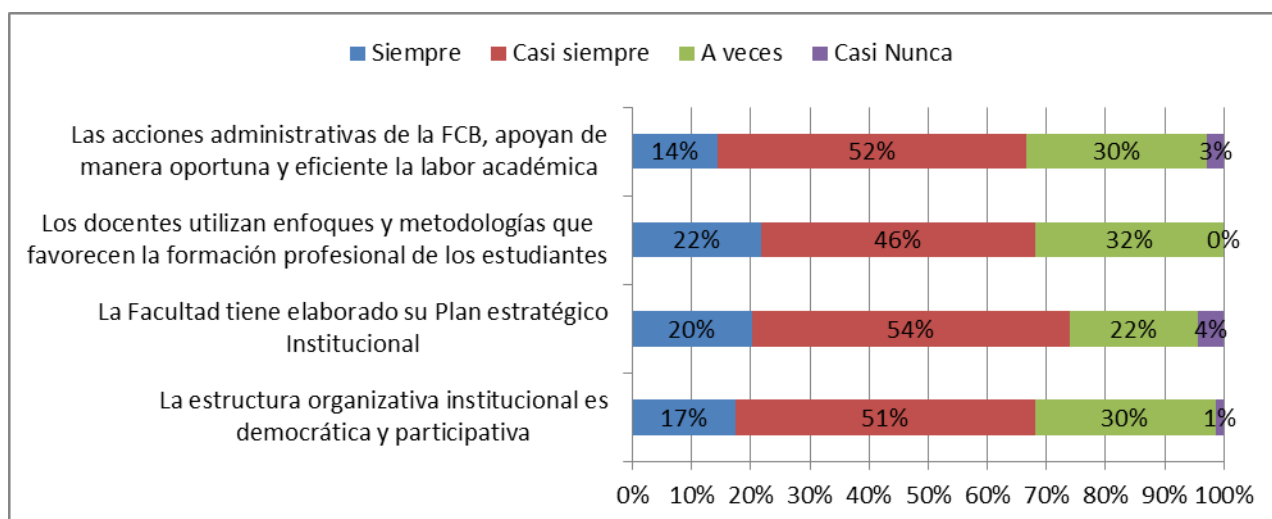
- Para el 32% de los docentes el planeamiento en la facultad es muy favorable, para el 51% es favorable, para el 17% es desfavorable y no hay docentes que opinen que es muy desfavorable.
- Para el 33% de los estudiantes el planeamiento en la facultad es muy favorable, para el 34% es favorable, para el 27% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.

Tabla 5

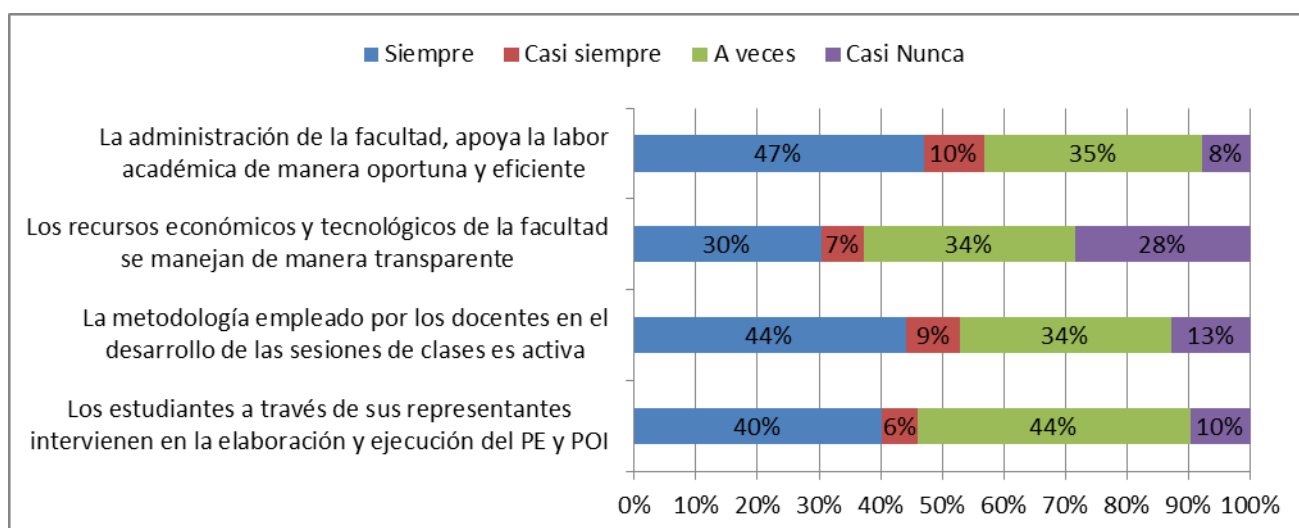
Planeamiento, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de Planteamiento	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	22	32	32	34	33	33
Favorable	35	51	83	35	34	68
Desfavorable	12	17	100	27	26	94
Muy desfavorable	0			6	6	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según el planeamiento



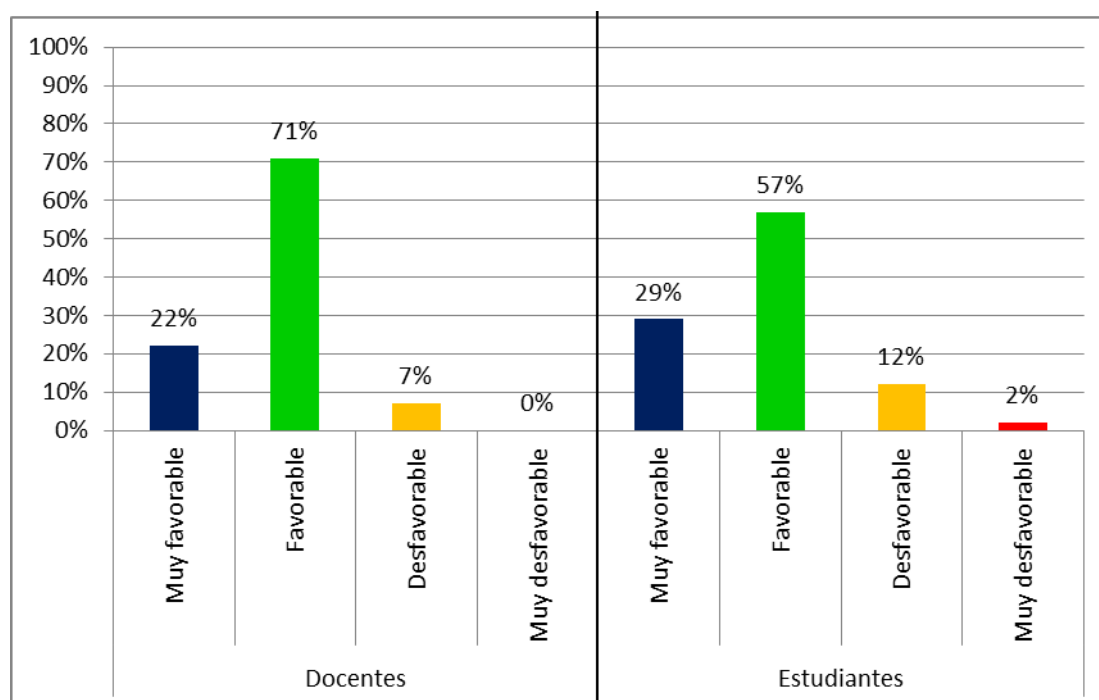
Estudiantes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según el planeamiento



Gestión universitaria según la organización

Gráfico N° 10

Organización, según la opinión de los docentes y estudiantes



Respecto al gestión universitaria según la organización que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:

- Para el 22% de los docentes la organización en la facultad es muy favorable, para el 71% es favorable, para el 7% es desfavorable y no hay docentes que opinan que la organización es muy desfavorable.

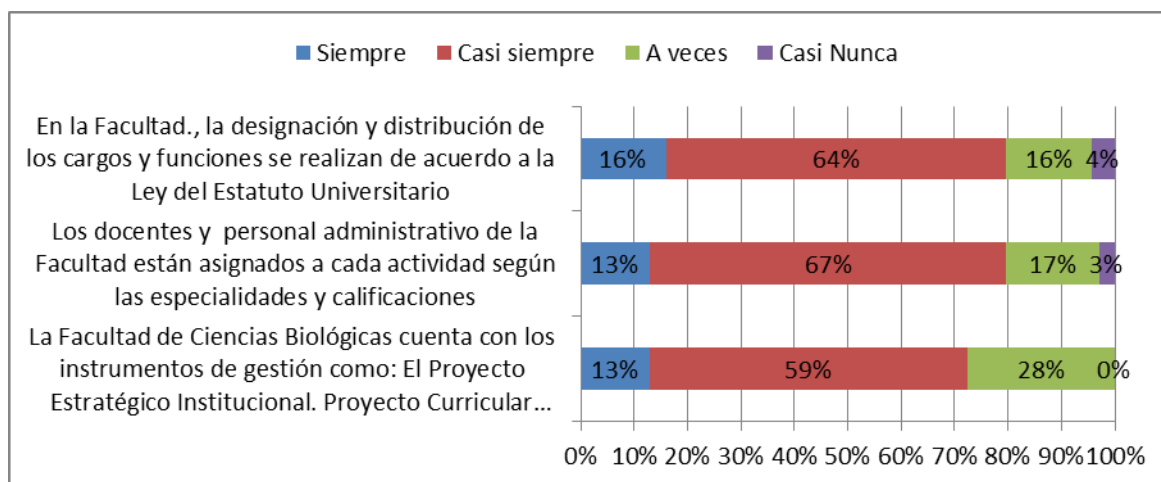
- Para el 29% de los estudiantes la organización en la facultad es muy favorable, para el 57% es favorable, para el 12% es desfavorable y para el 2% es muy desfavorable

Tabla 6

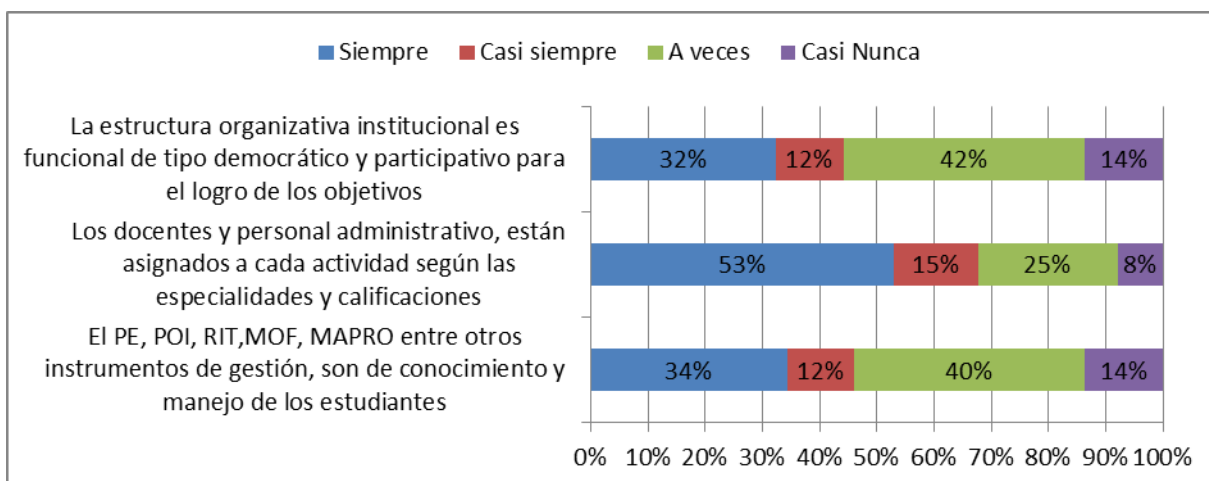
Organización, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de organización	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	15	22	22	30	29	29
Favorable	49	71	93	58	57	86
Desfavorable	5	7	100	12	12	98
Muy desfavorable				2	2	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según la organización



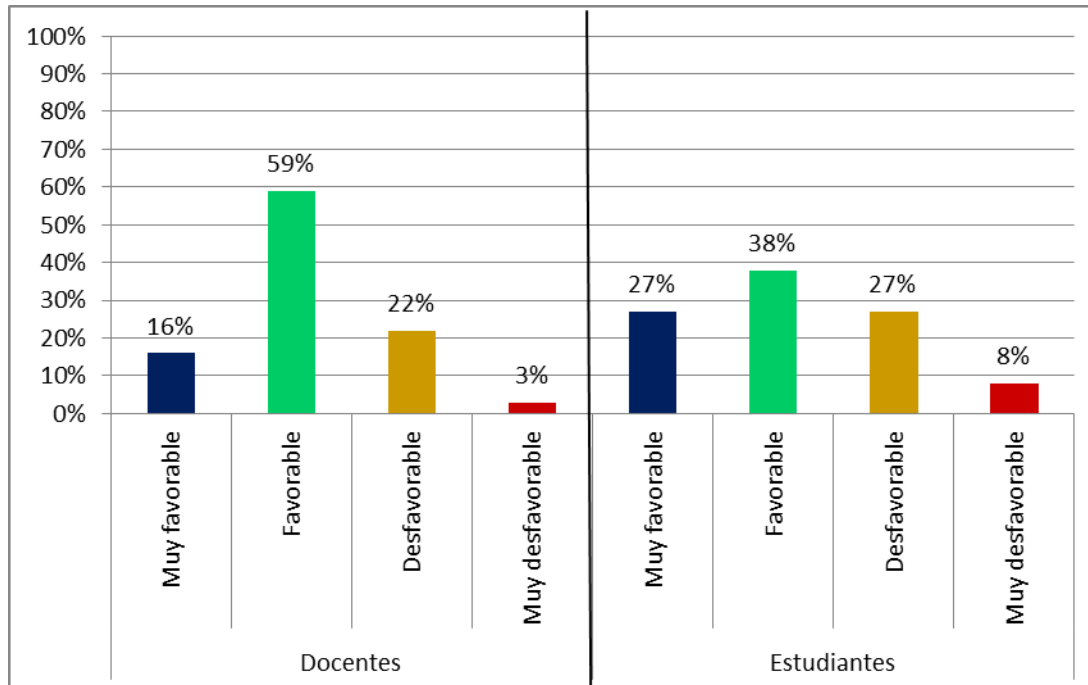
Estudiantes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según la organización



Gestión universitaria según el control

Gráfico N° 11

Control, según la opinión de los docentes y estudiantes



Respecto al gestión universitaria según el control que existe en la Facultad de ciencias Biológicas:

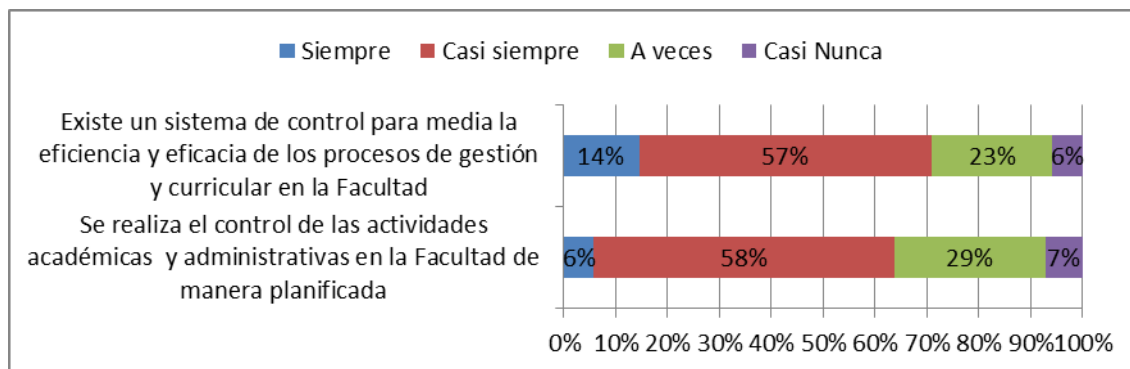
- Para el 16% de los docentes el control en la facultad es muy favorable, para el 59% es favorable, para el 22% es desfavorable y para el 3% es muy desfavorable.
- Para el 27% de los estudiantes el control en la facultad es muy favorable, para el 38% es favorable, para el 27% es desfavorable y para el 8% es muy desfavorable.

Tabla 7

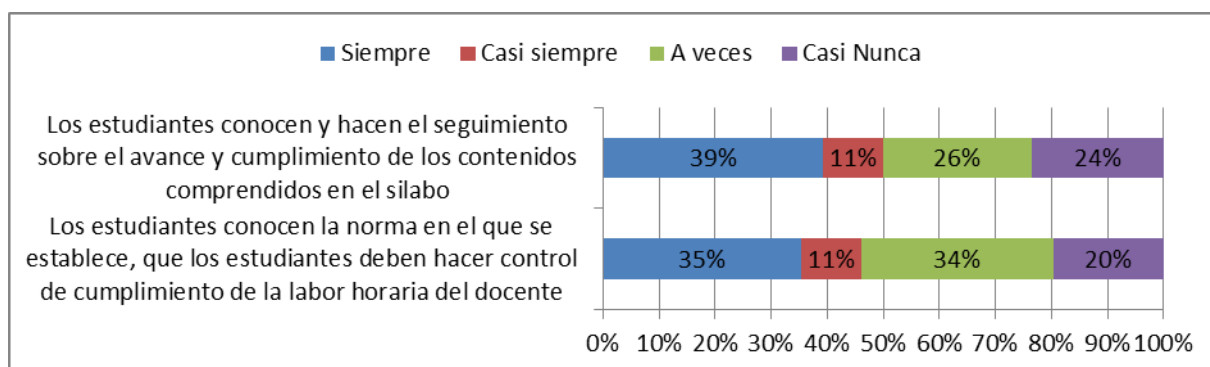
Control, según la opinión de los docentes y estudiantes

Nivel de Control	DOCENTES			ESTUDIANTES		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy favorable	11	16	16	27	26	26
Favorable	41	59	75	39	38	65
Desfavorable	15	22	97	28	27	92
Muy desfavorable	2	3	100	8	8	100
Total	69	100		102	100	

Docentes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según el control



Estudiantes: Factores que intervienen en la gestión universitaria según el control



4.2 Proceso de la prueba de Hipótesis.

Para comprobar las hipótesis se utilizará el estadístico de la correlación de Spearman, una prueba no paramétrica para calcular la asociación entre dos variables cuando sus datos se encuentran en escala ordinal o no existe distribución normal.

En este estudio tanto la variable clima organizacional como gestión universitaria están en escalas ordinales: 1=casi nunca, 2=a veces, 3=casi siempre y 4=siempre.

4.2.1 Hipótesis General: Existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

$H_0: \rho = 0$ No existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_1: \rho \neq 0$ Existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Tabla 8

Correlaciones: Clima organizacional y Gestión universitaria

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.661	0.000
	N de casos válidos		69	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.724	0.000
	N de casos válidos		102	

Fuente propia

De los resultados se la tabla N°10 se observa que el análisis de correlación tanto para la opinión de los profesores y de los estudiantes es importante, el P valor (Sig) es 0.00 menor que 0.05, por lo tanto, se refuta la hipótesis nula y se resuelve que existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El coeficiente de correlación de Spearman para los docentes es 0.661 y para los estudiantes es de 0.724 lo que indica que existe moderada relación entre el clima organizacional y la gestión universitaria, como la correlación es positiva indica una relación directa, es decir, a mejor clima organizacional mejor será la gestión universitaria; si existe: liderazgo, comunicación y factores motivacionales existirá una buena dirección, planificación, organización y un buen control institucional.

El R^2 de Spearman para los docentes es de 0.44 y para los estudiantes es de 0.52, lo que indica que para los docentes el 44% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional y para los estudiantes el 52% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional.

4.2.2 Hipótesis Específicas 1: Existe relación directa entre el liderazgo y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_0: \rho = 0$.- No existe relación directa entre el liderazgo y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_1: \rho \neq 0$.- Existe relación directa entre el liderazgo y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Tabla 9

Correlaciones: Liderazgo y Gestión universitaria

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.574	0.000
	N de casos válidos		69	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.619	0.000
	N de casos válidos		102	

Para el liderazgo y la gestión universitaria la correlación tanto para los profesores y para los estudiantes el P valor es 0.00 menor a 0.05, lo que indica que se refuta la hipótesis nula, entonces a un 95% de confianza se concluye que existe relación directa entre el liderazgo y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, lo que indica que el liderazgo influye significativamente en la gestión universitaria, si existe un buen liderazgo por parte de las autoridades la gestión universitaria será buena.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.574 y para los estudiantes es de 0.619, lo que indica que existe moderada y directa relación entre el liderazgo y la gestión universitaria; como el R^2 de Spearman para los docentes es de 0.33 y para los estudiantes es de 0.38, indica que para los docentes el 33% de la gestión universitaria está siendo explicada por el liderazgo de las autoridades y para los estudiantes el 38% de la gestión universitaria está siendo explicada por el liderazgo de las autoridades.

4.2.3 Hipótesis Específicas 2: Existe relación directa entre la comunicación y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_0: \rho = 0$.- No existe relación directa entre la comunicación y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_1: \rho \neq 0$.- Existe relación directa entre la comunicación y la gestión

universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Tabla 10
Correlaciones: Comunicación y Gestión universitaria

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.612	0.000
	N de casos válidos		69	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.582	0.000
	N de casos válidos		102	

La opinión docente así como de los estudiantes el P valor (Sig) es 0.00 menor que 0.05, entonces a un 95% de confianza se refuta H_0 , y se concluye que existe relación directa entre la comunicación y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.612 y para los estudiantes es de 0.582, lo que indica que existe moderada y directa relación entre la comunicación y la gestión universitaria, a mayor comunicación mejor será la gestión universitaria; el R^2 de Spearman para los docentes es de 0.37 y para los estudiantes es de 0.34, lo que indica que para los docentes el 37% de la gestión universitaria está siendo explicada por la comunicación de las autoridades y para los estudiantes el 34% de la gestión universitaria está siendo explicada por el comunicación de las autoridades.

4.2.4 Hipótesis Específicas 3: Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_0: \rho = 0$.- No existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

$H_1: \rho \neq 0$.- Existe relación directa entre los factores motivacionales y la

gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Tabla 11

Correlaciones: Factores motivacionales y Gestión universitaria

Categoría			Valor	Sig. aproximada
Docente	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.713	0.000
	N de casos válidos		69	
Estudiante	Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.529	0.000
	N de casos válidos		102	

Así como la opinión de los docentes, la opinión de los estudiantes el P valor (Sig) es 0.00 menor a 0.05, entonces a un 95% de confianza se rechaza H_0 , y se concluye que existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.713 y para los estudiantes es de 0.529, lo que indica que existe moderada y directa relación entre los factores motivacionales y la gestión universitaria, es decir, a mayor motivación mejor será la gestión universitaria; el R^2 de Spearman para los docentes es de 0.51 y para los estudiantes es de 0.28, lo que indica que para los docentes el 51% de la gestión universitaria está siendo explicada por la motivación de las autoridades y para los estudiantes el 28% de la gestión universitaria está siendo explicada por el motivación de las autoridades.

CAPÍTULO V:

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los resultados se observa que el estudio de correlación para la opinión de los docente y estudiantes es significativo, el P valor (Sig) es 0.00 menor que 0.05, como consecuencia, se refuta la hipótesis nula y se resuelve que hay relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El coeficiente de correlación de Spearman para los docentes es 0.661 y para los estudiantes es de 0.724 lo que muestra que existe relación entre el clima organizacional y la gestión universitaria, como la correlación es positiva indica una relación directa, es decir, a mejor clima organizacional mejor será la gestión universitaria; si existe: liderazgo, comunicación y factores motivacionales existirá una buena dirección, planificación, organización y un buen control institucional.

El R^2 de Spearman para los docentes es de 0.44 y para los estudiantes es de 0.52, lo que indica que para los docentes el 44% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional y para los estudiantes el 52% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional.

5.1. Adopción de las decisiones.

Ejecutada la investigación se puede tomar la siguiente decisión.

Para el liderazgo y la gestión universitaria la correlación para los docentes y los estudiantes el P valor es 0.00 menor a 0.05, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula, entonces a un 95% de confianza se concluye que existe relación directa entre el liderazgo y la gestión universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, lo que indica que el liderazgo influye significativamente en la gestión universitaria, si existe un buen liderazgo por parte de las autoridades la gestión universitaria será buena.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.574 y para los estudiantes es de 0.619, lo que indica que existe moderada y directa relación entre el liderazgo y la gestión universitaria; como el R^2 de Spearman para los docentes es de 0.33 y para los estudiantes es de 0.38, indica que para los docentes el 33% de la gestión universitaria está siendo explicada por el liderazgo de las autoridades y para los estudiantes el 38% de la gestión universitaria está siendo explicada por el liderazgo de las autoridades.

Así como la opinión de los docentes, la opinión de los estudiantes el valor P (Sig) es 0.00 menor a 0.05, por lo que con un 95% de confianza se rechaza H_0 , y se llega a la conclusión que existe una relación directa entre los factores motivacionales y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.713 y para los estudiantes es de 0.529, lo que muestra que existe moderada y directa relación entre los factores motivacionales y la gestión universitaria, es decir, a mayor motivación mejor será la gestión universitaria; el R^2 de Spearman para los docentes es de 0.51 y para los estudiantes es de 0.28, lo que indica que para los docentes el 51% de la gestión universitaria está siendo explicada por la motivación de las autoridades y para los estudiantes el 28% de la gestión universitaria está siendo explicada por el motivación de las autoridades.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
2. Existe relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3. Existe relación directa entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
4. Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

SUGERENCIAS

1.- Se propone elaborar, aumentar y ejecutar actividades de fortalecimiento del clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas involucradas en el sistema, capacitándolas y concientizándolas con este tema que es muy importante para el desarrollo de la facultad.

2.-Con referente a la cultura organizacional es indispensable fomentar una comunicación activa entre todos los integrantes de la facultad y sobre todo entre los administrativos, ya que ellos son quienes tomaran las decisiones que dan el rumbo a la facultad.

3.- Con respecto al control, es necesario realizar un seguimiento a las actividades cotidianas de los administrativos, para así dar a conocer al alumnado de lo que se está haciendo y cuáles son las novedades por las que pasa la facultad, es decir, cada decisión importante o hecho que ocurra dentro la facultad, deberá ser difundida y controlada ya sea por la decana o un grupo seleccionado.

4.- En cuanto a la innovación, se deberá implementar constantemente maquinaria de estudio o aquella que sirva a la realización de los proyectos de investigación de los alumnos, así mismo, realizar charlas o conferencias en donde se informe sobre su uso, dando a conocer la tecnología que se emplea a las demás facultades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (2003). Gerencia y marketing educativo. Lima: Editorial Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez, C. (2006). Gestión educativa. Cochabamba: Editorial Kipus.
- Ary, D., Jacobs, L. & Razavich, A. (1992) Introducción investigación pedagógica. México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Barrientos, E. (2013) Investigación educativa. Lima, Perú: UNMSM.
- Becerra, S. & Tapia, C. (2012). Elementos obstaculizadores de la gestión pedagógicas en liceos situados en contextos vulnerables. *Educere*. 13 (53), p. 127-136.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones. México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chumpitaz, J. (2010). Cultura Organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. Luis N. Sáenz PNP 2010 (Tesis de Posgrado). Lima, Perú: UNMSM.
- Benavides, J. (2004). Administración. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México, D.F.: Trillas.
- Fernandez, C., Hernandez, R. & Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación (3° edición). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- FUNDACIÓN CHILE (2006). *Perfiles de competencias directivas, docentes y profesionales de apoyo*. Programa Educación-Gestión Escolar. Santiago de Chile, Chile: Gestión Escolar de calidad.
- Martinez, M. (2010) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuaderno de Administración*. 23 (40), p. 163-190.

- Mansilla, J., Pellón, M. & San Martín, D. (2009). Desafíos para la transposición didáctica y conocimiento didáctico del contenido en docentes de anatomía: obstáculos y proyecciones. *Journal of Morphology*. 27 (3), p.743-750.
- Mansilla, J. & Miranda, J. (2010). Metas 2021.Las unidades técnicas pedagógicas en la enseñanza media: razón administrativa y razón pedagógica en contextos secundarios vulnerables, trabajo presentado en el Congreso Iberoamericano de Educación. Buenos Aires, Argentina: Universidad Católica de Temuco.
- Mansilla, S., Becerra, S., Saavedra, J. & Tapia, C. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores*. 14 (2), p. 389-409
- Mejía, E. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima: UNMSM
- Miranda, R. (2008). Teoría organizacional. Lima: UNMSM.
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 15 (2), p. 63-72.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile, Chile: Salesianos Impresores.
- Zubiría, J. (2006). Desafíos a la educación en el siglo XXI. *Red Iberoamericana de Pedagogía*. (13) p. 1-16
- Robbuns, S. (2004) Comportamiento organizacional. Décima Edición. México, D.F.: Pearson Education.
- Sandoval, M. (2006). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 10(27), p. 83-88.
- Zabalza, M. (2000). Diseño y desarrollo curricular. Madrid, España: Narcea.

WEBGRAFÍA

- Millán, J. R. y Montero, M. B. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/822/1/TL_MillanLobatonJann-et_MonteroCajusaolMarilyn.pdf
- William, L. (2013). Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia publica. (Tesis de posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

Matriz de consistencia

TÍTULO: Clima organizacional y su relación con la Gestión Universitaria de la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	<p>X= Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • factores Motivacionales
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre el Liderazgo y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Describir la relación que existe entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>Existe relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	
<p>¿Qué relación existe entre la</p>		<p>Existe relación directa entre la</p>	

<p>comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p> <p>¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p>	<p>Describir la relación que existe entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>Describir la relación que existe entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	<p>comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p>	
---	---	--	--

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	Marco Conceptual	Marco Operacional	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE
CLIMA ORGANIZACIONAL	Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de los aspectos vinculados a su ambiente laboral y en función a elementos relacionados con procesos organizacionales, por lo que se reconoce que cada trabajador puede tener una forma distinta de percibir el clima, lo cual influye en su comportamiento dentro de la empresa, Entre los procesos organizacionales que son significativos	Son percepciones compartidas por docentes, administrativos y alumnos acerca de elementos dimensionales como: Liderazgo, comunicación y motivación, medido a través de once indicadores utilizando: Un 1er cuestionario para medir el clima organizacional para docentes y/o administrativos y otro para alumnos. Un 2do cuestionario para medir la gestión institucional en docentes y/o administrativos y	Liderazgo	Liderazgo democrático dentro de la Facultad.	3
				Capacidad de influencia en los integrantes de la institución.	2
				Compromiso entre los integrantes con los líderes	1
				Grado de confianza	0
				Trabajo en equipo	
				Manejo de conflictos	
			Comunicación	Canal de comunicación utilizado en la Facultad.	3
				Relaciones interpersonales entre los integrantes	2
			Factores Motivacionales	Méritos o logros obtenidos	1
				Beneficios económicos y sociales al realizar sus actividades	2
					1

	para un trabajador se pueden considerar a las políticas, estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otras. García(2000)	otro cuestionario para alumnos. adoptando la variable como valor final Muy favorable, Favorable, Desfavorable y Muy desfavorable.		Oportunidades de desarrollo a los integrantes de la Facultad	0
--	--	--	--	--	---

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN UNIVERSITARIA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVA	INDICE
GESTION UNIVERSITARIA	Dirección	Conducción	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	4 3 2 1 0
		Coordinación		
		Toma de decisiones		
		Delegación de función		
		Innovación		
	Planteamiento	Proceso de gestión administrativo	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	4 3 2 1 0
		Proceso de gestión académico		
		Proceso de gestión institucional		
	Organización	Tipo de estructura	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	4 3 2 1 0
		Funciones		
		Instrumentos de gestión		
	Control	Proceso de control	Siempre	4
			Casi siempre	3
			A veces	2
			Casi nunca	1
			Nunca	0

- **Instrumentos de recolección de datos**

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Señores(as) docentes y/o administrativos, la presente encuesta es anónima y tiene por finalidad de recoger información sobre el clima organizacional Ciencias Biológicas. Responda el cuestionario con una "X" la alternativa que vea.

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Considera Ud. Que el trato personal de la autoridad actúa en forma democrática centrándose en los ideales de los docentes y personal administrativo para que las cosas sean más agradables para todos.					
2	Ud. Cree que en la FCB se usa el consenso de toda la comunidad universitaria para llegar a cualquier cambio o innovación.					
3	Ud. Conoce y se siente comprometido dentro de la Facultad con respecto a la Misión, Visión y Valores trazados.					
4	Los integrantes de la Facultad expresan confianza y libertad en la realización de sus actividades cotidianas.					
5	Los docentes y administrativos realizan sus trabajos en equipos para fortalecer sus capacidades individuales y grupales.					
6	Existe respeto y coordinación dentro de los equipos de trabajo y fuera de ellos.					
7	Para sancionar una actitud desfavorable en la Facultad la autoridad actúa con justicia.					
8	Los conflictos y problemas dentro de la facultad son resueltos con rapidez y efectividad de manera empática y respetuosa.					
9	Los canales de comunicación utilizados en la Facultad promueven un ambiente organizacional favorable.					
10	Dentro de la Facultad se mantiene una comunicación fluida entre todos los miembros de la comunidad universitaria.					
11	En la facultad se practica las buenas relaciones armónicas, solidarias y constructivas entre los compañeros de trabajo.					
12	Considera Ud. Que la autoridad promueve eventos de integración para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.					
13	La Facultad cuenta con un programa de incentivos que motiva a los docentes y al personal administrativo por su buen desempeño profesional.					
14	Por el trabajo que Ud. Realiza dentro de la Facultad, se siente bien remunerado y beneficiado.					
15	En la Facultad se realizan eventos de innovación académica para promover el mejoramiento de la calidad profesional.					

GRACIAS

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Señores(as) docentes y/o administrativos, la presente encuesta es anónima y tiene por finalidad recoger información sobre gestión institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas. Responda el cuestionario con una "X" la alternativa que vea conveniente

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	NUNCA
1	La Facultad de Ciencias Biológicas está siendo conducida y dirigida de una manera eficiente.					
2	Participa Ud. de equipos de trabajo y de reuniones donde se fortalece la coordinación entre los miembros de su equipo y la autoridad.					
3	La Coordinación entre la autoridad, docentes, personal administrativo y estudiantes es fluida y permanente.					
4	Los docentes y el personal administrativo de la Facultad, participan en el proceso de toma de decisiones.					
5	En la Facultad se asignan responsabilidades y funciones a todo el personal de manera transparente y democrática.					
6	Participa Ud. en la planificación, elaboración y ejecución de los programas de cambios en la Facultad					
7	Las acciones administrativas de la Facultad, apoyan de manera oportuna y. eficiente la labor académica					
8	Los docentes utilizan .enfoques y metodologías que favorecen la formación profesional de los estudiantes.					
9	La Facultad, tiene elaborado su Plan Estratégico Institucional.					
10	La estructura organizativa institucional es democrática y participativa.					
11	En la Facultad, la designación y distribución de los cargos y funciones se realizan de acuerdo a la Ley al Estatuto Universitario.					
12	Los docentes y personal administrativo de la Facultad están asignados a cada actividad según las especialidades y calificaciones.					
13	La Facultad de Ciencias Biológicas cuenta con los Instrumentos de gestión como: El Proyecto Estratégico Institucional, Proyecto Curricular de Facultad, Proyecto Operativo, Reglamento Interno, y entre otros.					
14	Existe un sistema de control para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión y curricular en la Facultad.					
15	Se realiza el control de las actividades académicas y administrativas en la Facultad de manera planificada.					

GRACIAS

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Señores(as) estudiantes, la presente encuesta es anónima y tiene por finalidad recoger información sobre organizacional en la Facultad de Ciencias Biológicas. Responda el cuestionario con una "X" la alternativa que vea conveniente el clima.

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	La autoridad de la Facultad de Ciencias Biológicas actúa en forma democrática.					
2	Se busca consenso de toda la comunidad universitaria para llevar a cabo cualquier cambio innovador.					
3	Participas voluntariamente en las actividades programadas por la Facultad.					
4	Conoces y te sientes identificado con la Misión, Visión y Valores que se trazaron las autoridades de la Facultad.					
5	La autoridad y los docentes les motivan a tener confianza en si mismos cuando surge algún problema.					
6	Ustedes realizan trabajos en equipo para fortalecer sus capacidades individuales v grupales.					
7	En la Facultad existe una relación empática que evidencia respeto mutuo entre la autoridad, docentes, personal administrativo y estudiantes.					
8	La forma de convivencia establecida en la Facultad crea un ambiente de escasos conflictos y a la vez favorable.					
9	Dentro de la Facultad se mantiene una comunicación fluida y abierta entre todos los miembros de la comunidad universitaria.					
10	Las relaciones interpersonales entre la autoridad, docentes, personal administrativo y estudiantes funcionan como un equipo bien integrado.					
11	Considera que las autoridades promueven relaciones de confraternidad y cooperación con eventos de integración o algún relacionado.					
12	La Facultad otorga los reconocimientos necesarios a los estudiantes que lo ameritan.					
13	La Universidad, otorga incentivos económicos a los mejores estudiantes de la Facultad para la investigación.					
14	La autoridad, los docentes y estudiantes de la Facultad organizan eventos de innovación académica en coordinación con otras instituciones.					
15	La Facultad ofrece oportunidades ofrece oportunidades de desarrollo en el extranjero o fuera de la Universidad a los estudiantes.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Señores(as) estudiantes, la presente encuesta es anónima y tiene por finalidad recoger información sobre la Gestión Institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas. Responda:

N°	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	La Facultad se conduce y se dirige de una manera eficiente.					
2	Participas de equipos de trabajo y de reuniones donde se fortalece la coordinación entre los miembros de equipo y la autoridad.					
3	La Coordinación y comunicación institucional .entre la autoridad, docentes, personal administrativo y estudiantes es fluida y permanente.					
4	La autoridad de la Facultad de la Sede Universitaria toma siempre las decisiones más acertadas.					
5	En la Facultad se asignan las responsabilidades y funciones a todos los miembros de la organización de manera transparente.					
6	Los representantes de los estudiantes participan en la planificación, elaboración y ejecución de los programas de cambio.					
7	La administración de la Facultad, apoya la labor académica de manera oportuna y eficiente.					
8	Los recursos económicos y tecnológicos de la Facultad se manejan de manera transparente.					
9	La metodología empleada por los docentes en el desarrollo de las sesiones de clases es activa.					
10	Los estudiantes a través de sus representantes son convocados e intervienen en el proceso de elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo.					
11	La estructura organizativa institucional es funcional de tipo democrático y participativo para el logro de los objetivos.					
12	Los docentes y personal administrativo, están asignados a cada actividad según las especialidades y calificaciones.					
13	El Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo, Reglamento Interno, Manual Organización y Funciones, Manual de Procedimientos Administrativos entre otros instrumentos de gestión, son de conocimiento y manejo de los estudiantes.					
14	Los estudiantes conocen y hacen el seguimiento sobre el avance y cumplimiento de los contenidos comprendidos en el sílabo propuesto por el docente.					
15	Los estudiantes tienen conocimiento sobre la norma en el que se establece, que los estudiantes deben hacer control del cumplimiento de la labor horaria de los docentes.					

GRACIAS

- Matriz de instrumentos

MATRIZ DE INSTRUMENTOS PARA ESTUDIANTES

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	N° ITEMS	ITEMS Alumnos	N° ITEMS	ITEMS Profesores
CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo	Liderazgo democrático	1	1	1	1
		Capacidad de influencia en los integrantes de la institución.	1	2	1	2
		Compromiso entre los integrantes	2	3,4	1	3
		Grado de confianza	1	5	1	4
		Trabajo en equipo	1	6	2	5,6
		Manejar los conflictos	2	7,8	2	7,8
	Comunicación	Canal de comunicación utilizado en la Facultad.	1	9	2	9,10
		Relaciones interpersonales entre los integrantes	2	10,11	2	11,12
	Factores Motivacionales	Méritos o logros obtenidos	1	12	1	13
		Beneficios económicos y sociales al realizar sus actividades	1	13	1	14
		Oportunidades de desarrollo a los integrantes de la Facultad	2	14,15	1	15

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN UNIVERSITARIA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	N° ITEMS	ITEMS Alumnos	N° ITEMS	ITEMS Profesores
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Dirección	Conducción	1	1	1	1
		Coordinación	2	2,3	2	2,3
		Toma de decisiones	1	4	1	4
		Delegación de función	1	5	1	5
		Innovación	1	6	1	6
	Planteamiento	Proceso de gestión administrativa	1	7	2	7,8
		Proceso de gestión académico	1	8	1	9
		Proceso de gestión institucional	1	9	1	10
	Organización	Tipo de estructura	1	10	1	11
		Funciones	2	11,12	1	12
		Instrumentos de gestión	1	13	1	13
	Control	Proceso de control	2	14,15	2	14,15